



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
LA EDUCACIÓN

Taller de trabajo colaborativo en el liderazgo pedagógico en una Unidad Educativa Los  
Ríos, 2018

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de la Educación.

**AUTORA:**

Br. MESIAS SALAVARRIA, Lourdes Ximena. (ORCID: 0000-0002-7458-8199)

**ASESOR:**

Dr. MEDINA GONZALEZ, Ronald Henry (ORCID: 0000-0003-4665-7254)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**PIURA-PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

**A DIOS**, por darme la oportunidad de vivir, por iluminar mi mente y fortalecer mi corazón, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

**A MI PADRE EN TU MEMORIA**, que fuiste la primera persona que me enseñó que menos por menos es más, de ti aprendí que las batallas de la vida no son fáciles, que solo necesitamos de mucha disciplina y trabajo para lograr los sueños.

Mesías Salavarría Lourdes Ximena

## **AGRADECIMIENTO**

En primeras instancias agradezco a **Dios** por darme salud, fuerza, inteligencia y capacidad para alcanzar mis objetivos, a la vida por poner personas increíbles en mi camino que han sido mi soporte en este largo caminar.

Mesías Salavarría Lourdes Ximena

## PÁGINA DEL JURADO



### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS


Siendo las 9:00AM del día 11 DE ABRIL DE 2019, se reunió el Jurado evaluador para presenciar la sustentación de la tesis titulada: TALLER DE TRABAJO COLABORATIVO EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN UNA UNIDAD EDUCATIVA LOS RIOS - 2018. presentada/o por el /la bachiller MESIAS SALAVARRIA, LOURDES XIMENA.

Luego de evidenciar el acto de exposición y defensa de la tesis, se dictamina: \_\_\_\_\_

*Aprobar por unanimidad*

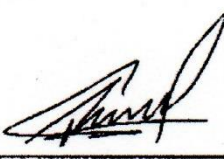
En consecuencia, el/la/ graduando se encuentran en condición de ser calificado/a/ como *apta* para recibir el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.

Piura, 11 DE ABRIL DE 2019

  
DR. CORDOVA PINTADO MANUEL JESÚS  
PRESIDENTE



  
MG. TORRES MÍREZ KARL FRIEDERICK  
SECRETARIO

  
DR. MEDINA GONZALES RONALD HENRY  
VOCAL

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

### DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Mesías Salavarría, Lourdes Ximena, identificada con cedula de ciudadanía Ecuatoriana N° 120627362-3, estudiante de la Unidad de Posgrado, Maestría en Administración a la Educación, de la Universidad Cesar Vallejo, Piura; declaro que el trabajo de investigación: Taller de Trabajo Colaborativo en el Liderazgo Pedagógico de una Unidad Educativa Federico Intriago del Cantón Valencia- Los Ríos- 2018", presentado, en 119 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración a la Educación.

Declaro bajo juramento que:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, respetando las normas internacionales de cita y referencias.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresadamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación, no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagio.

De encontrar uso material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento e fuente o autor, me someto a las sanciones que determine el procedimiento disciplinario

Piura, 24 de agosto, 2018



Lic. Mesías Salavarría, Lourdes Ximena

## Índice

Carátula:.....	i
Dedicatoria:.....	ii
Agradecimiento:.....	iii
Página del jurado:.....	iv
Declaratoria de autenticidad:.....	v
Índice: .....	vi
Índice de tablas: .....	ix
Índice de figuras: .....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.2 Trabajos previos .....	3
1.2 Teorías relacionadas al tema .....	7
1.3.1 El liderazgo pedagógico .....	7
1.3.2 Taller de trabajo colaborativo .....	15
1.4 Formulación del problema.....	18
1.4.1 Formulación de problemas específicos: .....	18
1.5 Justificación del estudio .....	19
1.6 Hipótesis .....	20

1.6.1 Hipótesis General .....	20
1.6.2 Hipótesis específicas.....	21
1.7 Objetivos.....	21
1.7.1 Objetivo General.....	21
1.7.2 Objetivos específicos .....	22
<b>II. MÉTODO .....</b>	<b>23</b>
2.2 Variables, operacionalización.....	23
2.2.2 Operacionalización de la variable Dependiente .....	26
2.3 Población y muestra .....	28
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	28
2.4.1 Técnica: .....	28
2.4.2 Instrumentos .....	29
2.5 Métodos de análisis de datos .....	33
2.6 Aspectos éticos .....	33
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>IV. DISCUSIÓN .....</b>	<b>47</b>
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>49</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>51</b>
REFERENCIAS.....	52
ANEXOS.....	54
Anexo 1: Ficha técnica de validación e instrumento de la variable dependiente.....	54

Anexo 2: Matriz de validación de juicio de la variable dependiente.....	57
2.1 Confiabilidad alpha de croanbach.....	69
Anexo 3: Taller de trabajo colaborativo en el liderazgo.....	70
Anexo 4: Fotografías.....	120
Anexo 5: Constancia.....	122
Anexo 6: Solicitud de autorización.....	123
Anexo 7: Matriz de consistencia.....	124
Anexo 8: Acta de aprobación de originalidad de tesis.....	127
Anexo 9: Pantallazo de Software Turnitin.....	128
Anexo 10: Autorización de publicación de tesis.....	129
Anexo 11: Versión final del trabajo de investigación.....	130



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Operacionalización de la variable dependiente .....	28
Tabla 2.Operacionalización de la variable independiente .....	29
Tabla 3. Población y muestra .....	30
Tabla 4. Ficha técnica del instrumento Liderazgo pedagógico (Variable dependiente) .....	32
Tabla 5. Valoración del instrumento de liderazgo pedagógico .....	32
Tabla 6. Ficha técnica del instrumento Taller de trabajo colaborativo (Variable independiente) .....	33
Tabla 7. Valoración del instrumento del Taller de trabajo colaborativo .....	33
Tabla 8. Expertos que validaron el cuestionario sobre liderazgo pedagógico.....	34
Tabla 9. Escala de confiabilidad del Alfa de Cronbach .....	34
Tabla 10. Coeficiente de confiabilidad obtenido a través del método de Alfa de Cronbach. ....	35
Tabla 11. Confiabilidad de la Competencia docente .....	35
Tabla 12. Nivel de liderazgo pedagógico en relación al taller de trabajo colaborativo. ....	37
Tabla 13. Nivel de establecimiento de la dirección en relación al liderazgo pedagógico... 38	
Tabla 14. Nivel de desarrollo de sus colaboradores en relación al liderazgo pedagógico. . 39	
Tabla 15. Nivel de rediseño de la organización en relación al liderazgo pedagógico.....	40
Tabla 16. Nivel de rediseño de la organización en relación al liderazgo pedagógico.....	41
Tabla 17. Prueba de normalidad .....	42
Tabla 18. Estadística de muestras relacionadas .....	43
Tabla 19. Prueba de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de trabajo colaborativo para mejorar el liderazgo pedagógico.....	43
Tabla 20. Estadísticos de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de trabajo colaborativo para mejorar el liderazgo pedagógico.....	43
Tabla 21. Prueba de normalidad .....	44
Tabla 22. Estadística de muestras relacionadas .....	45
Tabla 23. Prueba de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de trabajo colaborativo para mejorar el desarrollo de sus colaboradores.....	45
Tabla 24. Estadísticos de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de trabajo colaborativo para mejorar el desarrollo de sus colaboradores.....	45
Tabla 25. Prueba de normalidad .....	46

Tabla 26. Estadística de muestras relacionadas .....	46
Tabla 27. Prueba de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de trabajo colaborativo para mejorar el desarrollo de sus colaboradores.....	47
Tabla 28. Estadísticos de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de trabajo colaborativo para mejorar el desarrollo de sus colaboradores.....	47
Tabla 29. Prueba de normalidad .....	48
Tabla 30. Estadística de muestras relacionadas .....	48
Tabla 31. Prueba de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de trabajo colaborativo para mejorar el rediseño de la organización. ....	49
Tabla 32. Estadísticos de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de trabajo colaborativo para mejorar el rediseño de la organización. ....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01. Distribución porcentual en base al nivel de liderazgo pedagógico en relación al taller de trabajo colaborativo.....	37
Figura 02. Distribución porcentual del nivel de establecimiento de la dirección en relación al liderazgo pedagógico. ....	38
Figura 03. Distribución porcentual del nivel de desarrollo de sus colaboradores en relación al liderazgo pedagógico. ....	39
Figura 04. Distribución porcentual del nivel de rediseño de la organización en relación al liderazgo pedagógico. ....	40
Figura 05. Distribución porcentual del nivel de rediseño de la organización en relación al liderazgo pedagógico. ....	41

## RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo investigativo permite tener una perspectiva real del liderazgo pedagógico, aplicado con la finalidad de movilizar e influenciar a otros para que se aporten de manera significativa al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales propuestos con antelación. Ante aquello, el objetivo principal de la investigación fue, determinar en qué medida el taller de trabajo colaborativo mejora significativamente el liderazgo pedagógico de los directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018. Para lo cual fue necesario aplicar la participación de una muestra conformada por 12 participantes, quienes fueron sometidos a la aplicación de una encuesta para validar la variable dependiente e independiente del objeto de estudio. Ante aquello, el cuestionario estuvo estructurado por un total de 18 ítems, los mismos que responde a las dimensiones de cada variable. En consecuencia, los datos recabados fueron procesados a través de herramientas digitales, tales como Excel y SPSS, donde se fijó una incidencia positiva de entre el taller de Trabajo Colaborativo y el Liderazgo Pedagógico, para lo cual se recomendó que, la Dirección Distrital, así como los líderes educativos programen de manera frecuente la ejecución de este tipo de talleres con la finalidad de mejorar la calidad en la enseñanza.

**Palabras Claves:** Talleres de Trabajo Colaborativo, Liderazgo Pedagógico, Establecimiento de la dirección, Desarrollo de sus colaboradores, rediseño de la organización.

## **ABSTRACT**

The development of this investigative work allows you to have a real prospect of educational leadership, applied in order to mobilize and influence others so that they contribute significantly to the fulfilment of the objectives and goals institutional proposed in advance. Before that, the main objective of the research was, determine to what extent the collaborative workshop improving significantly the pedagogical leadership from managers of the educational unit Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018. For which it was necessary to apply the participation of a sample comprised of 12 participants, who were subjected to the application of a survey to validate the variable dependent and independent of the subject of study. Before that, the questionnaire was structured by a total of 18 items, which responds to the dimensions of each variable. Consequently, the data collected were processed through digital tools such as Excel and SPSS, where set a positive impact from the collaborative work and the pedagogical leadership workshop, which recommended that the address District, as well as educational leaders frequently schedule the execution of this type of workshops with the aim of improving the quality of teaching.

**Keywords:** Collaborative workshops, educational leadership, establishment of the direction, development of its employees, redesign of the organization.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En una sociedad ha considerado como líderes a quienes la dirigen, movilizan y canalizan esfuerzos, dependiendo de los objetivos que persiguen, generalmente vinculados al desarrollo social y cultural. Por lo tanto, siempre han sido exigidos por la dirección que le ponen a la sociedad y por el uso de recursos en el logro de dichas metas, por el carisma y dotes de control emocional en las relaciones interpersonales.

En el caso de la escuela, como organización, necesita también de líderes que acompañen su crecimiento y desarrollo de calidad educativa. Así se entiende el liderazgo de las instituciones formativas y su incidencia en el desarrollo de las organizaciones de manera generalizada (OCDE, 2008).

Según Anderson (2010), el líder directivo en los centros escolares cumple un rol fundamental en el progreso del desempeño en las prácticas docentes, cabe resaltar que mejora la calidad en cuanto a las prácticas y el impacto en la calidad del aprendizaje. (p.3); con lo cual se expresa la importancia de la intervención en la calidad de las prácticas docentes con programas que permitan la mejora de las mismas y cuyos resultados no solo refieran a los intervenidos sino en las huellas que produzcan en el desempeño de los estudiantes

Así también, Murillo (2006), menciona que el liderazgo de los centros escolarizados con eficiencia y por ende mejoran la formación de los líderes se fundamentan específicamente en la enseñanza y el aprendizaje (p.43); es decir que la atención está centrada en la labor educativa y el progreso de las prácticas de los docentes. Con lo cual se expresa nuevamente que existe una relación entre la mejora del manejo pedagógico por parte de los docentes y los resultados esperados en una escuela de calidad. Esto exige de los directivos una gestión adecuada en los procesos de formación continua de sus colaboradores.

En España, la gestión directiva se enfoca en la búsqueda constante de procesos evaluativos sobre competencia docente, especialmente en el área directiva, pero otra es la realidad ya que en la legislación de ese país no cuentan con un eficiente formato que sirva

de evaluación del desempeño directiva en cuanto a competencia se refiere, por ende se restringe que los candidatos a cargos directivos en las instituciones educativas indiquen información sobre su economía, social así lo manifiesta Castro y Gairín (2011).

Con esto se menciona otra de las características que debe desarrollar el directivo en pos de alcanzar el liderazgo pedagógico, como es el manejo de la información disponible para que comprenda mejor el medio interno y externo de la unidad educativa. De esta manera, se sostiene en evidencias tangibles y en las apreciaciones, vivencias y experiencias de sus colaboradores. Todo programa que quiera desarrollar el liderazgo pedagógico debe considerar en su propuesta el desarrollo de oportunidades de formación.

Actualmente, en Ecuador, así como en países de la Región, demanda reformas a nivel del currículo (TERCE en el 2013) y de la evaluación de los aprendizajes. Estos se vienen dando entre aciertos y falencias. Estas últimas se generan cuando el liderazgo educativo, carece de un pensamiento estratégico adecuado, de una promoción adecuada del desarrollo profesional de los docentes, de relaciones interpersonales funcionales y sanas: transparencia, integridad y equidad, de una organización que delega y confía en la creatividad de sus pares, de decisión y rendición de cuentas.

Esto invita a repensar un liderazgo directivo basado en la mejora continua de los resultados de aprendizajes de los estudiantes. Generar la sinergia suficiente con los actores educativos de tal manera, que el valor de la confianza y la inclusión de todos los colaboradores forme parte de la mejora hacia una visión institucional, de tal manera que los líderes pedagógicos, puedan a partir de una buena dirección institucional y con docentes formados e innovadores, crear las condiciones necesarias que innoven el aprendizaje.

En Perú, la transformación de la calidad educativa, ha generado esfuerzos institucionales, como la creación del SINEACE, para asegurarla en las instituciones educativas; además la importante herramienta de este sistema se refiere al Marco del Buen Desempeño del Directivo, que invita a reflexionar y mejorar las acciones del directivo a partir del liderazgo académico. (MINEDU, 2014, p.7).

Aquí la exigencia está sobre el resultado en términos de aprendizajes de los estudiantes y los desempeños que el directivo debe desarrollar en su práctica cotidiana,

en su relación con sus pares y colaboradores, en su relación con los mismos estudiantes y en su relación con las instituciones que se encuentran en el entorno de la unidad educativa. Estas relaciones serían la mejor expresión de un directivo preocupado por mantener el contexto, incluido los medios comunicativos, participando de la mejora de los aprendizajes de los discentes.

Nuestro centro escolar no es ajeno a estas debilidades que aparecen en el contexto nacional y regional, relacionadas al liderazgo pedagógico, así se observa en el Proyecto curricular institucional (2016) que es inadecuada la gestión de la visión de largo plazo, ya que no se favorece un clima de orden que desarrolle aprendizajes, y poca estimulación del trabajo colaborativo que generen innovación y emprendimiento en los profesores, por tanto que la mayoría de los que componen no expresan metas compartidas acorde a lo que se espera lograr.

También se puede observar que existe poca estimulación del personal para el desarrollo profesional e intelectual, con lo que la identificación con la tarea cotidiana en la institución es muy pobre; se considera también que existen pocas estrategias para la obtención de una cultura de calidad y no se aprovecha el talento que existe en los maestros y por lo tanto es escasa la formación continua que atienda las necesidades de mejora, poco aprovechamiento de las experiencias del aprendizaje del entorno de las innovaciones que se aplican en otras escuelas, la inversión en infraestructura es insuficiente para optimizar el aprendizaje de los estudiantes; la gestión de programas de aprendizajes, no se proponen desde diagnósticos de las fortalezas del equipo docente, insuficiente monitoreo y retroalimentación de los docentes.

Lo mencionado con antelación, exige la incorporación de una estrategia de taller de trabajo colaborativo, que movilice hacia metas comunes, a considerar y creer en la capacidad de todos los que son parte de la institución educativa, a considerar y generar conductas basadas en valores institucionales.

## **1.2 Trabajos previos**

En lo internacional tenemos a Mestanza (2017). Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I.E “San Antonio de Jicamarca”, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana, de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega,



tuvo como objetivo determinar la relación existente entre las dos variables. La metodología de investigación responde a la tipología descriptiva-transeccional y correlacional causal. La muestra empleada fue de tipo no probabilística integrada por 58 educandos de los niveles de educación básica regular. Como parte de las técnicas se empleó la encuesta para las variables inmersas, además de una ficha de observación, obteniendo los siguientes resultados:

Se evidenció en el estudio de Mestanza (2017), que solo el 46,04% (23) de los maestros piensan que el director administra con eficiencia la Institución Educativa “San Antonio de Jicamarca”, 55,10% es decir (27 docentes) poseen mucha habilidad en el manejo administrativo de los recursos, mientras que el 44,90% es decir (22 docentes), tienen definida una ventaja de competencia con lo que respecta a los procesos pedagógicos. Por otro lado, se observó que su desempeño profesional no cumple con las de un director que posea liderazgo pedagógico., lo que no representa una relación significativa entre las dos variables. Para lo cual se considera la realización de un taller de trabajo colaborativo podría desarrollar el liderazgo pedagógico de los directivos.

Infante (2016). Uso de estrategias de gestión directiva, según la gestión por 8 hábitos y su relación con el liderazgo pedagógico – Trujillo, de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI. El objetivo de la misma fue describir la correlación existente entre las variables. La formulación hipotética incluye el cruce de las dimensiones de cada variable. El tipo investigativo utilizó un modelo descriptivo-correlacional que facilitó la descripción de las relaciones entre las dos variables. La muestra estuvo integrada por 57 directivos de Bachilleratos de la zona urbana de Trujillo y como instrumentos un cuestionario de directrices de gestión directiva y un test sobre liderazgo pedagógico. Y se detallan las siguientes conclusiones:

El análisis de los resultados evidenció un coeficiente correlacional positiva de 0.8396. En lo referente a las tablas de contingencias, el cruce dimensional determinó niveles de correlación positiva entre la visión estratégica y el establecimiento de la dirección.

Ortiz (2014). El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión directiva en los centros de educación básica: Juan Ramón Molina, Las Américas Nemecia Portillo y José Cecilio del Valle, Municipio del distrito central – México, de la Universidad Pedagógica Nacional “francisco Morazán”, tuvo como objetivo principal el análisis del liderazgo en la gestión de los procesos educativos. La metodología empleada se basó en una investigación cuantitativa-descriptiva, mientras que su diseño es no experimental. Utilizó como muestra, 4 centros de educación básica y 62 directivos y como instrumentos dos cuestionarios sobre liderazgo pedagógico con 30 ítems en escala de Likert de cuatro opciones. Los resultados obtenidos detallan las siguientes conclusiones:

Es necesario que exista un líder pedagógico según Ortiz (2014), que conozca de los procesos inclusivos de la gestión educativa en los centros de educación básica, es necesario que exista también una correcta planificación, que permita y se observe una transformación e innovaciones de aquellos centros educativos como de su personal; es indispensable de implementar buenas prácticas que permita la medición del logro de los objetivos en el aprendizaje de los estudiantes. Se evidenció que existe un cambio y también directores y maestros que deben involucrarse para la formulación del direccionamiento de la misión, visión y la planificación estratégica que permita alcanzar los procesos de gestión educativa en los colegio de educación básica. Se propone un Taller de trabajo participativo, permitiría potencias los rasgos del líder pedagógico: como el establecimiento de la dirección, el desarrollo de la innovación y la formulación de programas de aprendizajes para los docentes de la institución educativa. Finalmente se muestran los resultados de los ítems 6 y 8 en donde se afirma que existe un buen clima que les permite trabajar en equipo y por lo consiguiente la administración correcta de una gestión que permita proceso de calidad educativa.

Tupiño (2014). Liderazgo pedagógico y el desempeño docente en instituciones educativas del nivel secundaria del distrito Imperial – Cañete, 2014, de la Universidad Cesar vallejo. Su objetivo general fue determinar el grado de relación entre las variables problemáticas en instituciones educativas de nivel secundario. El tipo de investigación utilizada fue descriptiva-correlacional, de diseño no experimental con corte transversal-correlacional. Utilizó como muestra un total de 120 docentes. Entre las técnicas aplicadas se encuentra

la encuesta con un cuestionario en escala de Likert para las dos variables, llegando a la conclusión que:

El análisis que determina Tupiño (2014), considera que hay una correlación moderada de  $r = .585$  del tema propuesto liderazgo pedagógico versus el tema de desempeño docente en colegios del nivel secundaria del distrito de Imperial-Cañete, 2014, con un nivel significativo de  $\alpha = 0.05$  y  $p = 0,000$ . Esto significa que se puede usar y potenciar el liderazgo pedagógico a partir de intervenciones que pueden tener forma de estrategias, programas o talleres.

Ayvar (2014) en su estudio titulado Liderazgo pedagógico y evaluación del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 09 del distrito de Villa María del Triunfo, Lima 2014, de la Universidad Alas Peruanas, tuvo como objetivo determinar la correlación existente entre las dos variables. El diseño de la investigación fue transaccional, correlacional causal. Utilizó como muestra a 4 directivos y 132 docentes del nivel secundario. Para el proceso de recolección de datos, elaboró cuestionarios de liderazgo pedagógico y cuestionario de desempeño docente, los mismos que fueron sometidos a juicios de expertos para determinar su validez y confiabilidad. Por tanto, sus resultados fueron los siguientes:

Se evidenció la influencia del liderazgo pedagógico en la evaluación del desempeño docente de manera generalizada. Esto posiciona estratégicamente el uso de un taller de trabajo colaborativo en la gestión del liderazgo pedagógico, sobre todo en las dimensiones de planificación del trabajo docente, desarrollo del personal y en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

Reyes (2012). Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución educativa de Ventanilla – Callao, de la Universidad San Ignacio de Loyola. Esta investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre los estilos de liderazgos directivo y el desempeño docente. La metodología investigativa fue descriptiva-explicativa, correlacional. Utilizó una muestra 40 docentes del nivel secundario y como herramienta de recolección de datos una encuesta del tema de liderazgo directivo y la ficha de evaluación del desempeño profesional docente. A continuación se detallan las siguientes conclusiones:

La hipótesis resulta ser comprobada, al explicar la no presencia relacional significativa. Por lo que se define que esto significa una oportunidad que ayuda a desarrollar el liderazgo pedagógico por medio de la generación de un impulso del desarrollo de la formación integral y de los aprendizajes de los estudiantes. Dado que es una investigación correlacional la que precede a la que se desarrollará, de tipo experimental, se espera que el taller de trabajo colaborativo permita su desarrollo.

Otra de las conclusiones que se relaciona con lo que se espera obtener como resultado de la presente investigación es que el desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más. Dado que una de las dimensiones del liderazgo pedagógico es la formación de los colaboradores, es importante valorar esta conclusión a la que llega el autor, debido que dicha dimensión involucra la generación de metas altas y posibles de alcanzar a partir de las capacitaciones que puedan recibir los docentes de la unidad educativa.

## **1.2 Teorías relacionadas al tema**

### **1.3.1 El liderazgo pedagógico**

Para Leithwood (2008), el liderazgo directivo es considerado como uno de los importantes factores educativos para el desempeño y aprendizaje de los estudiantes. Aquí se indica con claridad que existe una relación directa con el liderazgo que desarrollan los directivos y el aprendizaje de los educandos, relación que se debe considerar en las intervenciones pedagógicas y educativas. Asimismo, indica García Garduño (2010) que la “investigación empírica ha generado algunos modelos de prácticas acerca de orientación y liderazgo formativo (p.33). Prácticas que tienen que ver con la forma en que se construye la dirección escolar por parte de los directivos, de tal manera que se pueda justificar con la innovación en ese camino de transformación llegar al objetivo más importante, y consecuencia de todo el esfuerzo en la gestión, el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes.

Otro factor que se relaciona con la dirección escolar y específicamente con el liderazgo pedagógico es la calidad de la educación, formando parte de la política educativa que provoca en cada unidad las condiciones necesarias, desde la infraestructura, la creación de programas de formación y las múltiples relaciones internas y de contexto sociocultural donde se inserta la escuela para el desarrollo de todos los que componen la sociedad. Entonces el líder pedagógico, es aquel que motiva para desarrollar los resultados escolares y para esto desarrolla las capacidades de los maestros y demás colaboradores.

Por ello, la eficacia de las instituciones educativas se fundamenta en la competencia, cualidad del líder del equipo de trabajo conformado por las autoridades de la escuela. Los equipos varían de acuerdo a sus funciones, las mismas que son fundamentales para obtener buenos resultados escolares, para esto influye la motivación y capacidad que el docente desarrolle en su ambiente escolar.

Tanto para el MINEDU (2014) como para el Educar Chile, Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), siguiendo a Leithwood (2006), el mismo que precisa como competencias importantes sobre el liderazgo estudiantil: la dirección del establecimiento, el desempeño de los subordinados, organización de la empresa y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje, dimensiones que se consideran base para el entendimiento, comprensión y desarrollo del liderazgo pedagógico en los directivos de la unidad educativa. Esto permite centrarnos el desarrollo teórico de dichas dimensiones o competencias que deben mejorar los directivos con la implementación de programas, talleres o técnicas afines a dichas competencias.

En la actualidad se ha tratado con gran énfasis en el sector educativo la conceptualización del liderazgo pedagógico de las autoridades aplicadas como estrategia para mejorar la dinámica de las instituciones escolares. Dinámica que estaba centrada en el papel administrativo de los directivos y equipos de directivos, sin embargo, el centrarse en el progreso académico como el principal objetivo del liderazgo pedagógico que deben ejercer los directivos, transforma de manera positivas las acciones en la unidad educativa y se convierte en el principal motivador de los resultados de aprendizaje esperados.

Para López y Murillo (2013), indica que “las instituciones educativas son entidades que se dedican a la formación de los estudiantes donde se aplica el aprendizaje de los educando, con el fin de llegar al éxito de la dirección educativa, la misma que deberá estar a la medida del impacto del aprendizaje (p.7). Continuando en la misma línea de los autores mencionados, quienes apuestan por que la dirección escolar debe centrar sus esfuerzos en crear condiciones suficientes para lograr un óptimo de los aprendizajes de los estudiantes. De esta manera, las funciones de las tareas de los directivos deben concentrarse en optimizar recursos para favorecer la didáctica de los docentes.

Por su parte, Vaillant (2011), siguiendo la líneas de los autores mencionados, indica que hay diferentes autores y políticos que son responsables de la importancia el papel que desempeña los directores para progresar en la enseñanza; pero, que están más preocupados por tareas de tipo administrativos y poco en las funciones pedagógicas que lo acerque al perfil del líder pedagógico, dejando de lado por ejemplo, el adelanto de los aprendizajes de los estudiantes y garantizar así, a través de visitas propias de su función pedagógica, la característica de los aprendizajes.

Con lo expresado anteriormente, se puede concluir que las estructuras del sistema de la educación, demandan de los directivos desarrollar funciones más administrativas, relegando en tiempo y acciones las de formas pedagógicas, son mucho más burocráticos; y por lo tanto, se necesita de una transformación de dichas estructuras, de tal manera que se aproveche al máximo las nuevas tendencias educativas, con el uso de las tecnologías por ejemplo y con una gestión que considere el trato horizontal y la cercanía con los principales actores de la gestión educativa, es pos de desarrollar el aprendizaje de los estudiantes, según las exigencias del contexto actual.

Según Lorenzo (2005), se considera más pertinente hablar de liderazgo que de líder, además de ser el mismo compartido con los actores de la educación en la unidad educativa. Esto implica además tener una visión clara de a dónde se dirige como institución educativa y cómo hacer parte de las transformaciones de mejora a los colaboradores, persiguiendo todos los mismos fines, que es mejorar los

aprendizajes de los estudiantes. Este liderazgo compartido, compromete al equipo de directivos, los representantes de los docentes, los mismos docentes e incluso a los padres de familia. En una visión más comprometida se hallan también los líderes de los medios de comunicación, los representantes del estado como del sector salud y del sector cultura.

Según Morillo (2005), expresa que el planteamiento de liderazgo, se determina porque: Es una experiencia más democrática y “disemina en las vinculaciones de las organizaciones, es decir, que expresa el rol del director dejando de ser un gestor burocrático para desempeñarse en el papel de funcionario de cambio.. Esta redefinición del liderazgo del director es un reto en las unidades educativas del país. Ya que desarrollar un papel transformador puede exigir ir contracorriente en un sistema educativo plagado de actividades administrativas y donde el tiempo se reduce a una función detrás del escritorio.

De la misma manera, las autoridades proporcionan e promueven el perfeccionamiento profesional de los educadores compartiendo una sola visión en la institución educativa, Aquí hay otro elemento a considerar vital en el papel transformador de los directivos y sus equipos, el de construir una visión compartida y generosamente puesta en funcionamiento por cada colaborador en la unidad educativa, es decir, si todos miran y apuntan a lo mismo, la diversidad de lenguajes y prácticas pedagógicas que se realicen sumarán a destino innovador en las instituciones educativas.

Por otra parte, las autoridades determinan objetivos alcanzables motivando el desarrollo del clima laboral que beneficien a todos quienes colaboran, creando niveles de confiabilidad que promueven el progreso en la institución educativa Este es otro punto resaltante en el liderazgo pedagógico en los directivos, el crear un clima de colaboración, donde cada uno, a partir de su experiencia y cultura institucional, aporte lo mejor para innovar en el cambio que promueva y comprometan las capacidades profesionales como parte de su bagaje cultural; y en relación a este tema, las coordinaciones a través de una buena comunicación efectiva permitirán que se cumpla con este objetivo.

En conclusión, en torno al liderazgo pedagógico se desarrolla la transformación a nivel educativo, considerando una redefinición del liderazgo pedagógico, su papel transformador y colaborativo en un clima organizacional adecuado con una comunicación abierta, sincera y democrática, además de contemplar cada una de sus dimensiones.

### **1.3.1.1 Dimensiones del liderazgo pedagógico**

Leithwood (2006) propone para el desarrollo de la presente investigación, se toma en consideración las siguientes dimensiones:

#### **1.3.1.1.1 Dimensión: Establecimiento de la dirección**

El rector de excelencia debe considerar el pensamiento que su institución escolar tomando en cuenta que los cambios influyen en la institución de manera total. Imprimir el carácter de sistematicidad al quehacer de la unidad educativa, permite observar y tratar la dinamicidad que se expresan en los diferentes factores que la componen. Todo inicia con el ponerse de acuerdo en la visión que movilizará todos los esfuerzos de los colaboradores, esto es las metas grupales que se construyen y comparten, de tal manera que el aporte de todos sea valorado e incluido en la medida del logro de dicha visión. Metas que tienen como norte el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes y que definen los roles del liderazgo pedagógico. Implica también sostener los cambios a través de las innovaciones permanentes que se producen para crear nuevas oportunidades de mejora y conocimiento para todos los agentes educativos de la unidad educativa. Esto conlleva a asumir el trabajo colaborativo como una estrategia que impulsa a obtener lo mejor de las competencias docentes al servicio de los objetivos compartidos con una ética que respalde los logros.

#### **1.3.1.1.2 Dimensión: Desarrollo de sus colaboradores**

El administrador educativo tiene la capacidad de propiciar un ambiente de evaluación, originando ayuda pedagógica y personal a los catedráticos en función del modelo educativo base de todas las acciones. La creación de conocimiento,



parte de la valoración de los colaboradores en la unidad educativa, la misma que se sostiene en una estimulación intelectual permanente que lleve a dicha creación (Leithwood, 2006).

La confianza es un elemento fundamental para desarrollar dicha estimulación, en un ambiente donde todos participen de manera democrática y donde se brinde oportunidades de capacitación a todos los involucrados con una direccionalidad que apunta a mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Aquí se compromete una actualización de la didáctica que asuma las nuevas formas de aprender de los estudiantes y los maestros. Las metas altas, son otro componente de esta dimensión, con ella se espera que los retos y la confianza en los logros esperados, faciliten la colaboración de todos los involucrados (Leithwood, 2006).

#### **1.3.1.1.3 Dimensión: Rediseño de la organización**

El líder escolar deberá tener conocimientos estratégicos que ayude fomentar una cultura de eficacia, de trabajo excelente, de seguridad académico: un ethos escolar positivo. Es en la obtención de una escuela de calidad donde se centra los esfuerzos de innovación y compromiso de los colaboradores (Leithwood, 2006).

Por eso la infraestructura adecuada a las nuevas formas de aprendizaje son parte de esta dimensión. Invertir en ella, considera también, por ejemplo, la implementación de espacios para el desarrollo físico, mental y científico de maestros y estudiantes. Así se dará oportunidades para que los docentes realicen actividades para los cuales se han preparado y son especialistas, dejando en sus manos con mucha confianza la parte que les corresponde en tener una organización diferente y renovada. La incorporación de las familias a este reto de rediseño supone crear espacios de dialogo con una comunicación horizontal y asertiva, así se conocerá de cerca con una información pertinente el tipo de familias que componen la unidad educativa. Se sostiene también en el establecimiento de redes con otras unidades educativas e instituciones del sector público y privado para unir esfuerzo con el mismo objetivo, el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, dicho de otro modo al desarrollo de la formación integral. Por último, también considerar los

recursos materiales, financieros y económicos así como las fuentes de su obtención (Leithwood, 2006).

#### **1.3.1.1.4 Dimensión: Gestión de programas de enseñanza aprendizaje**

Se centra en la asignación de recursos, considerando los resultados de los logros de aprendizaje. El objetivo está centrado en mejorar las competencias docentes relacionadas con las actividades pedagógicas y las intervenciones didácticas de los maestros. Aquí el directivo, debe asumir la retroalimentación como una técnica que se aplica en el acompañamiento que se realiza en aula y otros escenarios pedagógicos, con el fin de mejorar el mejor uso del tiempo en función de los aprendizajes esperados, las competencias a desarrollar y los contenidos científicos que se imparten en las aulas. Por lo tanto, la planificación y la toma de decisiones son características básicas del liderazgo pedagógico, las mismas que deben partir de las evidencias encontradas en el acercamiento con los colaboradores a las prácticas pedagógicas (Leithwood, 2006).

En conclusión, estas dimensiones aportarán a la profundización del liderazgo pedagógico en la investigación debido a que se relacionan directamente con las funciones de los directivos de escuelas innovadoras que asumen en el desarrollo integral de los estudiantes y de sus aprendizajes la centralidad de sus acciones en la unidad educativa.

#### **1.3.1.1.5 Dimensión: Gestión y función del líder pedagógico**

Uribe (2010), siguiendo a Robinson, expresa que la importancia de diferenciar la teoría del liderazgo de la gestión “Gestionar consiste en mantener varios procedimientos y prácticas al interior de las instituciones, al contrario de liderar significa reconsiderar lo presente y plantear la contingencia de actividades que promuevan el progreso (p.151). Aquí se va expresando con claridad que, aunque ambas, son funciones de los directivos en las unidades educativas, el liderazgo pedagógico, exige mirar el hoy y a partir de aquí promover cambios en función de la mejora en el desarrollo integral de los estudiantes y el resultado de

sus aprendizajes, considerando las nuevas formas de aprender y por lo tanto, exigiendo cambios en las intervenciones pedagógicas y didácticas de los profesores.

Un líder funcional que se encuentran orientados en lo pedagógico, el impacto existente y efectivo que tiene en los estudiantes al igual que en el cuerpo docente, por ende el reconocimiento académico establece el liderazgo de instituciones educativas como parte principal para mejorar el desempeño de las instituciones y sistema en general. Siendo así, el liderazgo pedagógico, asume todas las características que se requieren para estimular los cambios, consolidar un equipo directivo que se movilice para la formación integral de los estudiantes y no solo en la acumulación de conocimientos, sino considerando en el cómo se aprende, aprovechando además las oportunidades que nos brinda las neurociencias en el campo de la educación. Entonces nos invita a reflexionar sobre el sistema educativo y cómo este plantea dichas mejoras, en sus políticas educativas; y en las unidades educativas para actuar de manera coherente y pertinente.

#### **1.3.1.1.6 Dimensión: El liderazgo pedagógico y las escuelas eficaces**

Aquí se considera dos posturas que se pueden complementar. Una de ellas interviniendo en la didáctica del docente y otra intervención en las condiciones para la mejora del aprendizaje. En relación a la primera está todo el trabajo que realiza el docente para mejorar su práctica docente, desde el diseño de las sesiones de aprendizaje, proyectos, manejo del currículo, la propuesta de evaluación, la meta evaluación, además de los procesos de investigación y mejora continua a través de innovaciones. En relación a la segunda, se centra en las políticas escolares que se diseñan en el Ministerio de educación y su descentralización en las unidades educativas, con participación de presupuestos participativos. En ambas intervenciones, la gestión de los directivos viabiliza el desarrollo de los procesos de aprendizaje y mejora de la formación integral de los estudiantes. Esta gestión se centra en el liderazgo pedagógico, uno que convoca a todos los colaboradores y motiva para obtener dicho logro (Uribe, 2010).

#### **1.3.1.1.7 Dimensión: Argumentos éticos del liderazgo pedagógico.**

En este liderazgo es una responsabilidad social y ética muy grande que tienen los directivos, es decir, asegurar que los estudiantes adquieran las competencias suficientes que les permita tener más y mejores oportunidades, sobre todo los directivos de escuela pública. Con lo cual deben de formarse no solo en la parte técnica que implican sus funciones, sino en estudios de economía y sociología que garanticen una comprensión de la situación que vivencian los estudiantes. Las innovaciones que se generen en el desarrollo didáctico y pedagógico de los docentes es parte de su gestión dentro del liderazgo pedagógico (Uribe, 2010).

En conclusión, se trata de hacer una cultura del liderazgo pedagógico, esto significa construir relaciones, motivar las participaciones, centrarse en el aprendizaje y mejora del desarrollo integral de los estudiantes, invertir en el desarrollo de sus colaboradores, en definitiva desarrollar una gestión para el liderazgo pedagógico hecha cultura.

### **1.3.2 Taller de trabajo colaborativo**

#### **1.3.2.1 Taller**

Se considera el taller, desde el punto de vista didáctico, como una estrategia, que se centra en los participantes y la adquisición de habilidades, experiencias técnicas y metodológicas que puedan aplicar o no en las disciplinas científicas, prácticas (Egg, 1999, p.37). En esta definición se encuentra las bases para el diseño del Taller de aprendizaje colaborativo, la perspectiva didáctica considera que la reflexión de las prácticas pedagógicas y la mejora a partir de estas, permitiendo la obtención de cambios e innovaciones en la unidad educativa.

Por lo tanto, las características que acompañan a cada taller consideran a la: Planeación como la parte preventiva a mediano y largo plazo y considera importante el dominio de los temas, los espacios a utilizar, el lugar, el tiempo y los recursos. Además, la Organización considera a todos los componentes del taller, sobre todo desde su funcionalidad dentro de las sesiones del taller.

Por otra parte, la Dirección es clave para la buena marcha del taller, quien es el encargado de coordinar el proceso para que se dé el aprendizaje. Es un facilitador para la elaboración significativa del taller. Así pues, la Coordinación debe estar atenta para que las actividades no se repitan, que se mire el objetivo a desarrollar y que no se pierda el tiempo, que cada tallista cumpla con su labor asignada y que los recursos sean bien utilizados. Finalmente, el Control y Evaluación tiene como finalidad dar fiel cumplimiento de lo dispuesto en el proceso enseñanza-aprendizaje (Egg, 1999, p.37).

### **1.3.2.1 Dimensiones del taller de trabajo colaborativo**

#### **1.3.2.2 Trabajo colaborativo**

Johnson y Johnson (1999) y Pujolás (2002) tiene una larga data. Desde Commenius en el siglo XVI, quien asumió esta estrategia como un potente recurso, hasta John Dewey, quien insertó el aprendizaje cooperativo en su modelo de instrucción democrática, con lo cual se considera la importancia justamente porque permite la intervención democrática de los participantes, aunque no indica, si todos los participantes están en las mismas condiciones de formación, ni tampoco si los guía los mismos intereses y cuentan con los mismos recursos, estas consideraciones son las que se deben tener en cuenta a la hora de impulsar esta estrategia y aprovechar el máximo de su potencial.

Según Johnson y Johnson (1999), la más infiere teorización acerca del aprendizaje cooperativismo se concentró en la dependencia social. Concepto que permite identificar lo más importante de esta estrategia, ya que implica el reconocimiento de las subjetividades y como en el proceso de interacción se va tejiendo las intersubjetividades, hasta concluir en una interdependencia social. Así, el esfuerzo para aprender se expresa en la colaboración para obtener resultados que favorezca a todos los que integran en un momento determinado la tarea de resolver una situación determinada usando el aprendizaje colaborativo. También se debe considerar que se puede aprender por oposición, es decir que no siempre se va a estar de acuerdo en todo, pero con un buen manejo comunicacional de los que están comprometidos en aprender, se puede aprovechar esta situación para seguir

aprendiendo. En ambas situaciones se pueden fortalecer las relaciones interpersonales y el reconocimiento del otro como una oportunidad para seguir aprendiendo.

Según Zañartu (2003) “el aprendizaje colaborativo se centra en el dialogo para llegar a la negociación y aprende por explicación” (p. 21). Por ello, el autor comparte el punto de vista de Vygotsky acerca de aprender este fenómeno social, en donde el obtener conocimientos es el resultado de la conversación o dialogo entre dos o más personas. El aprendizaje colaborativo desarrolla la seguridad en sí mismo, estimula el progreso de ideología, fortalece el sentimiento de solidaridad y respeto mutuo, (Johnson y Johnson, 1999).

Zañartu (2003) hace una distinción entre aprendizaje cooperativo y aprendizaje colaborativo, a diferencia del resto de los autores que tienden a homologar ambos términos. En el aprendizaje colaborativo, se entiende que, en la interacción entre docente y estudiante, los roles se intercambian en toda situación que les toca vivenciar, es decir el docente es experto y aprendiz y el estudiante es aprendiz que construye su experticia. En conclusión, todos aprenden en un mutuo acuerdo por aprender y conseguir logros comunes. En decir, la forma en que se interactúe es básico para considerar una interdependencia positiva, entre ambos actores del aprendizaje y la diferencia entre aprendizaje cooperativo y colaborativo.

La eficacia del aprendizaje cooperativo se ha confirmado en las investigaciones teóricas y práctica, estas investigaciones se realizan con personas de diferentes clases entre otras características Denegri, M; Opazo, C y Martinez, G (2007). Y en todas ellas se concluye las que su aplicación trae consecuencias muy positivas superando a las estrategias de carácter individual y de desarrollo de competitividad. El punto más resaltante está que las mencionadas, en lugar de permitir el desarrollo profesional, lo disminuye y con esto resta posibilidades de aprendizaje en los estudiantes.

En conclusión, la implementación de un taller de aprendizaje colaborativo permitiría, a partir de acuerdos tomados previamente, mejorar la formación integral de los estudiantes y exige de los directivos de la unidad educativa, asumirla como

parte de su gestión a la hora de tomar acuerdos o resolver situaciones que afectan la buena marcha de la institución educativa.

### **1.3.2.3 Obstáculos para desarrollar el trabajo colaborativo**

Según el texto del Consejo Educativo (2005) expresa que algunas las dificultades que el catedrático cuando labora con una representación cooperativa. Entre ellas está el trabajo en equipo, ya que aunque se habla de la resolución de problemas entre todos los colaboradores, siempre prima la palabra de quien tiene una mejor posición en el conocimiento o en la estructura organizacional. Una de las falencias está en la poca experiencia que tiene el profesorado para desarrollar el trabajo colaborativo, es decir, canalizar acciones que generen aprendizajes potencializando las competencias de los que participan de dicho aprendizaje.

La labor cooperativa en el aula al igual que los estudiantes trabaja los docentes y poder compartir la información de una forma determinada. Pero pocas veces esta reunión tiene como finalidad la búsqueda de soluciones o alternativas conjuntas a problemas o necesidades detectadas. Asimismo, existen ciertos sectores del profesorado que ven el trabajo en equipo cómo pérdida de tiempo.

## **1.4 Formulación del problema**

¿En qué medida el taller del trabajo colaborativo mejora el liderazgo pedagógico de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos-2018?

### **1.4.1 Formulación de problemas específicos:**

¿En qué medida el taller de trabajo colaborativo mejora el establecimiento de la dirección de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018?

¿En qué medida el taller de trabajo colaborativo mejora el desarrollo de sus colaboradores de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago,

valencia, Los Ríos, 2018?

¿En qué medida el taller de trabajo colaborativo mejora el rediseño de la organización de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018?

¿En qué medida el taller de trabajo colaborativo mejora el programas de enseñanza aprendizaje de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018?

## **1.5 Justificación del estudio**

### **Teórica**

El punto de vista teórico, ya que la profundización de la variable liderazgo pedagógico, permitirá centrarse en las principales teorías del liderazgo directivo y formular aproximaciones teóricas que expliquen en el campo educativo, el liderazgo pedagógico con un sustento para las transformaciones en los centros educativos.

### **Metodológica**

El punto de vista metodológico, la variable independiente Taller de trabajo colaborativo, permitirá desarrollar programas formativos dirigidos a los directivos no solo de la unidad de análisis de este estudio, sino de la Región y el país.

### **Implicancias prácticas**

El punto de vista de soluciones prácticas, la investigación desarrollará aportes a los líderes pedagógicos, asumiendo las 4 dimensiones del mismo: el establecimiento de la dirección, con estrategias para el desarrollo de la identidad



institucional; desarrollo del personal, con orientaciones para el desarrollo del talento docente; el rediseño de la organización con estrategias para generar una cultura de calidad; y la gestión de programas de enseñanza aprendizaje, a partir de un monitoreo permanente de las acciones directivas.

### **Conveniencia**

Uno de los principales problemas está referido a la inadecuada conducción de las unidades educativas, con una implicancia directa en los resultados de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de esto, se espera que los resultados de la investigación aporte en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes por el desarrollo del liderazgo pedagógico.

### **Relevancia social**

Son los directivos de las unidades educativas de Ecuador, los principales beneficiarios de los resultados de la presente investigación y quienes podrán usar las sesiones del Taller de trabajo colaborativo para una mejor conducción de sus unidades educativas. También son los investigadores de la gestión y calidad educativa, quienes podrán valerse de estos resultados para crear Programas de acompañamiento y ser aplicados los directivos; además de los responsables del Ministerio de educación de Ecuador.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis General**

H1: La aplicación del taller de trabajo colaborativo no mejora significativamente el liderazgo pedagógico de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

### **1.6.2 Hipótesis específicas**

He1: La aplicación del taller del trabajo colaborativo mejora significativamente el establecimiento de la dirección de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

H01: La aplicación del taller del trabajo colaborativo no mejora significativamente el establecimiento de la dirección de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

He2: La aplicación del taller del trabajo colaborativo mejora significativamente el desarrollo de sus colaboradores de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

H02: La aplicación del taller del trabajo colaborativo no mejora significativamente el desarrollo de sus colaboradores de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

He3: La aplicación del taller del trabajo colaborativo mejora significativamente el rediseño de la organización de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

H03: La aplicación del taller del trabajo colaborativo no mejora significativamente el rediseño de la organización de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

## **1.7 Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo General**

Determinar en qué medida el taller de trabajo colaborativo mejora el liderazgo pedagógico de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

Identificar el nivel del liderazgo pedagógico de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, antes de aplicar el taller de trabajo colaborativo.

Determinar en qué medida del taller de trabajo colaborativo mejora el establecimiento de la dirección de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

Determinar en qué medida del taller de trabajo colaborativo mejora el desarrollo de sus colaboradores de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

Determinar en qué medida el taller de trabajo colaborativo mejora el rediseño de la organización de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

Identificar el nivel de liderazgo pedagógico de los docentes en la Unidad Educativa Federico Intriago, después de aplicar el taller de trabajo colaborativo.

## II. MÉTODO

En el diseño de la investigación es de tipo cuantitativo y pre-experimental. Para Hernández (2010), la conceptualización del método científico hace relación a una serie de procedimientos aplicados para obtener información relevante sobre un objeto estudiado. Ante aquello, el aporte del mismo a la presente investigación permite recabar datos en fuentes fidedignas para lograr un procesamiento adecuado de la información a nivel estadístico.

**M: O1----- X ----- O2**

M= Docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago.

O1= Aplicación Pre test.

O2= Aplicación del Pos test.

X = Taller de Trabajo colaborativo.

### 2.2 Variables, operacionalización

A) Variable Dependiente:

Gestión del liderazgo pedagógico.

Desde el punto de vista administrativo escolar Leithwood (2009) considera su accionar como la capacidad de influenciar, motivar e incidir de manera organizada en sus colaboradores el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

## Dimensiones.

A Establecimiento de la dirección: está relacionado con la planificación, considerando las metas grupales y valores compartidos, priorizando las estrategias para llegar a dichas metas.

B Desarrollo de sus colaboradores: se considera aquí la mejora de las competencias de los docentes, generando altas expectativas y la dotación de recursos para lograr el desarrollo de los aprendizajes.

C Rediseño de la organización: se entiende aquí todos los esfuerzos por incorporar a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes a todos los actores educativos, desde los profesores hasta los padres de familia.

## **B) Variable Independiente:**

### **Taller de Trabajo colaborativo**

Como parte de la conceptualización del trabajo colaborativo, Cardona (200) menciona que su importancia radica en la convergencia de criterio de todos los elementos que conforman la organización, encargadas de plantear un plan de mejoras que viabilice los medios necesarios para fortalecer la calidad en la enseñanza.

### **Dimensiones**

**A Relacionamento efectivo:** se considera a las habilidades que el directivo debe tener para desarrollar una comunicación efectiva, reconocer las principales necesidades de los miembros del equipo de trabajo.

**B Receptividad a nuevas ideas y valores:** se relaciona con la predisposición del directivo para integrar nuevas ideas que surjan de la discusión en equipo y los valores que se asumen para lograrlo.

**C Integración del conocimiento:** se refiere a la capacidad que tiene el directivo para reconocer y aprovechar los nuevos conocimientos y la experiencia de los integrantes del equipo colaborativo.

**D Ventaja competitiva:** Está referida a la capacidad para negociar los grandes diferenciadores que se tiene como equipo a favor del desarrollo institucional.

## 2.2.2 Operacionalización de la variable Dependiente

**Tabla 1.**Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Liderazgo Pedagógico</b>	Desde el punto de vista administrativo escolar Leithwood (2009) considera su accionar como la capacidad de influenciar, motivar e incidir de manera organizada en sus colaboradores el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. (Leithwood, 2009).	Hace referencia al conjunto de acciones tomadas por el directivo para promover la fijación de metas y objetivos institucionales, así como favorecer el desarrollo de sus colaboradores.	Establecimiento de la dirección	- Fijación de metas grupales compartidas. - Motivación hacia un compromiso con la escuela	Intervalo
			Desarrollo de sus colaboradores	-Generación de un ambiente de valoración y estimulación intelectual. - Apoyo pedagógico e individual a sus docentes.	
			Rediseño de la organización	- Conocimiento y aplicación de estrategias para generar una cultura de calidad.  - Manejo del contexto donde trabajan sus docentes.	

**Tabla 2.**Operacionalización de la variable independiente

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Taller de Trabajo colaborativo</b>	Como parte de la conceptualización del trabajo colaborativo, Cardona (200) menciona que su importancia radica en la convergencia de criterio de todos los elementos que conforman la organización, encargadas de plantear un plan de mejoras que viabilice los medios necesarios para fortalecer la calidad en la enseñanza.	Conjunto de sesiones que tienen como intención, mejorar el trabajo colaborativo en los directivos para lograr la mejora del liderazgo pedagógico. Su estructura se define, considerando: planeación, organización, dirección, coordinación y evaluación.	Receptividad a nuevas ideas y valores	- Entendimiento que el trabajo en equipo exige responsabilidad, autodisciplina, entendimiento y compromiso con los resultados. - Antepone las nuevas ideas de los demás a las suyas.	Intervalo
			Integración del conocimiento	- Interés para dejar trabajar a los especialistas en equipo. - Integración de sus conocimientos al de los demás	
			Ventaja competitiva	- Entendimiento que el principal objetivo del trabajo en equipo es la satisfacción de los usuarios del servicio educativo. - Entendimiento que debe practicar la estrategia ganar.	



## 2.3 Población y muestra

En el desarrollo investigativo se estimó la colaboración de 12 docentes, entre los que se encuentran siete mujeres y cinco varones pertenecientes a la Unidad Educativa Federico Intriago.

**Tabla 3. Población y muestra**

Muestra	Mujeres	Varones	Total
Unidad educativa Federico Intriago	7	5	12
Total	7	5	12

Ante lo expuesto, se evidencia que la muestra equivale a la totalidad de la población, por lo que se la denomina como una muestra censal para la investigación.

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### 2.4.1 Técnica:

La encuesta. Para García (1993), la encuesta es una técnica de carácter investigativa, donde se encuentran aglutinados una serie de procedimientos destinados al levantamiento de información sobre una población objeto de estudio. Ante aquello, las técnicas utilizadas en la investigación fueron:

**A1.** Para recabar datos significativos de la variable dependiente que abarca el liderazgo pedagógico como instrumento esencial para una enseñanza de calidad, fue necesario hacer uso de la técnica conocida como encuesta, la misma que fue aplicada en una muestra de 12 individuos de la Unidad Educativa Federico Intriago, de los cuales siete eran mujeres y cinco varones, quienes proporcionaron información relevante para que vislumbró el problema acontecido.

**A2.** Para recabar información sobre la variable independiente relacionada al taller de trabajo colaborativo, se aplicó una encuesta a 12 individuos de la Unidad Educativa Federico Intriago, de los cuales siete eran mujeres y cinco varones, quienes proporcionaron información relevante para que vislumbró el problema acontecido.

#### 2.4.2 Instrumentos

Según Bastidas (2012), los instrumentos son recursos dentro de la investigación que permite recabar de manera efectiva información de carácter específico entorno a un fenómeno observado como parte de una problemática que se pretende dar solución.

En consecuencia, el instrumento utilizado para la variable dependiente estuvo estructurado por un cuestionario de 18 ítems, los mismos que se enfocaban en el análisis de los indicadores y sus respectivas dimensiones, entre las que se encuentran: D1-Establecimiento de la dirección, D2-Desarrollo de sus colaboradores y D3- Rediseño de la organización.

De la misma manera, dentro del proceso de validación de la variable independiente, se logró estructurar un cuestionario de 18 ítems, los mismos que se enfocaban en el análisis de los indicadores y sus respectivas dimensiones, entre las que se encuentran: D1-Relacionamiento efectivo, D2-Receptividad a nuevas ideas y valores y D3- Integración del conocimiento.

**Tabla 4.** Ficha técnica del instrumento Liderazgo pedagógico (Variable dependiente)

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
1. Nombre del Instrumento	Cuestionario sobre liderazgo pedagógico
2. Dimensiones que mide	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Establecimiento de la dirección.</li> <li>– Desarrollo de sus colaboradores.</li> <li>– Rediseño de la organización.</li> </ul>
3. Total de indicadores e ítems	6/18
4. Tipo de puntuación	Numérica
5. Valoración de la prueba	– Total: 1.Mala

	2. Regular
	3. Buena
	Establecimiento de la dirección. (6)
	– Desarrollo de sus colaboradores. (6)
	– Rediseño de la organización. (6)
6. Tipo de administración	Directa, grupo y con apoyo
7. Tiempo	30 minutos
8. Constructo que evalúan	Competencia docente
9. Área de aplicación	Administración de la Educación
10. Soporte	Papel-esfero
11. Fecha de elaboración	Junio, 2018
12. Autor	Lcda. MESIAS SALAVARRIA, Lourdes Ximena
13. Confiabilidad	0,8

**Tabla 5.** Valoración del instrumento de liderazgo pedagógico

1	2	3
Mala	Regular	Buena

**Tabla 6.** Ficha técnica del instrumento Taller de trabajo colaborativo (Variable independiente)

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
1. Nombre del Instrumento	Cuestionario sobre taller de trabajo colaborativo
2. Dimensiones que mide	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Relacionamento efectivo.</li> <li>– Receptividad a nuevas ideas y valores.</li> <li>– Integración del conocimiento.</li> </ul>
3. Total de indicadores e ítems	6/18
4. Tipo de puntuación	Numérica
5. Valoración de la prueba	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Total: 1.Mala</li> <li>2. Regular</li> <li>3. Buena</li> <li>Relacionamento efectivo. (6)</li> <li>– Receptividad a nuevas ideas y valores. (6)</li> <li>– Integración del conocimiento. (6)</li> </ul>

6. Tipo de administración	Directa, grupo y con apoyo
7. Tiempo	30 minutos
8. Constructo que evalúan	Competencia docente
9. Área de aplicación	Administración de la Educación
10. Soporte	Papel-esfero
11. Fecha de elaboración	Junio, 2018
12. Autor	Lcda. MESIAS SALAVARRIA, Lourdes Ximena
13. Confiabilidad	0,8

**Tabla 7.** Valoración del instrumento del Taller de trabajo colaborativo

1	2	3
Mala	Regular	Buena

#### **a) Validación del instrumento**

Dentro del proceso de validación del instrumento aplicado para la recolección de datos de la variable dependiente, referente al liderazgo pedagógico en la Unidad Educativa Federico Intriago, fue preciso considerar el juicio de expertos integrados por la Mg. Flor del Rocio Carriel Paredes, Mg Luis Antonio Solórzano Herrera, Mg Bermello Cedeño Carlos Geovanny.

**Tabla 8.** Expertos que validaron el cuestionario sobre liderazgo pedagógico

Experto	Grado	Suficiencia	Aplicabilidad
Experto 1	Magister	Sí	Es aplicable
Experto 2	Magister	Sí	Es aplicable
Experto 3	Magister	Sí	Es aplicable

## b) Confiabilidad

Como parte de la confiabilidad del cuestionario aplicado para la variable dependiente liderazgo pedagógico, se aplicó una prueba estadística de bajo la metodología de Alfa de Cronbach sujeta a una muestra de 12 individuos, donde los datos fueron tabulados y procesados a través de las herramientas Excel y SPSS.

En consecuencia, el método estadístico en mención fija su análisis en base a los siguientes parámetros:

**Tabla 9.** Escala de confiabilidad del Alfa de Cronbach

Escala	Confiabilidad
-1 a 0	No es confiable
0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
0,50 a 0,75	Moderada Confiabilidad
0,76 a 0,89	Fuertemente confiable
0,90 a 1	Alta confiabilidad

Desde estas perspectivas, la medida de confiabilidad obtenida fue:  $\alpha = 0,7$  dónde:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Obteniendo que

**Tabla 10.** Coeficiente de confiabilidad obtenido a través del método de Alfa de Cronbach.

VALIDACIÓN			
K	18	1,058823529	0,7
K-1	17		
SV	3,985	0,332070707	0,7
VI	12		
Alpha de cronbach			0,7

**Tabla 11.** Confiabilidad de la Competencia docente

Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,70	18

En base a los resultados obtenidos, se evidencia un nivel moderado de confiabilidad, por lo que se procedió a realizar la aplicación en la muestra de estudio.

## **2.5 Métodos de análisis de datos**

Como parte de los métodos empleados en el análisis de la información, fue pertinente el uso de una estadística descriptiva e inferencial que permitió evidenciar la problemática planteada, así como el nivel de incidencia del taller de trabajo colaborativo en el liderazgo educativo, para lo cual, el procesamiento y tabulación de los datos fueron relacionados a través de las herramientas informáticas Excel y SPSS.

## **2.6 Aspectos éticos**

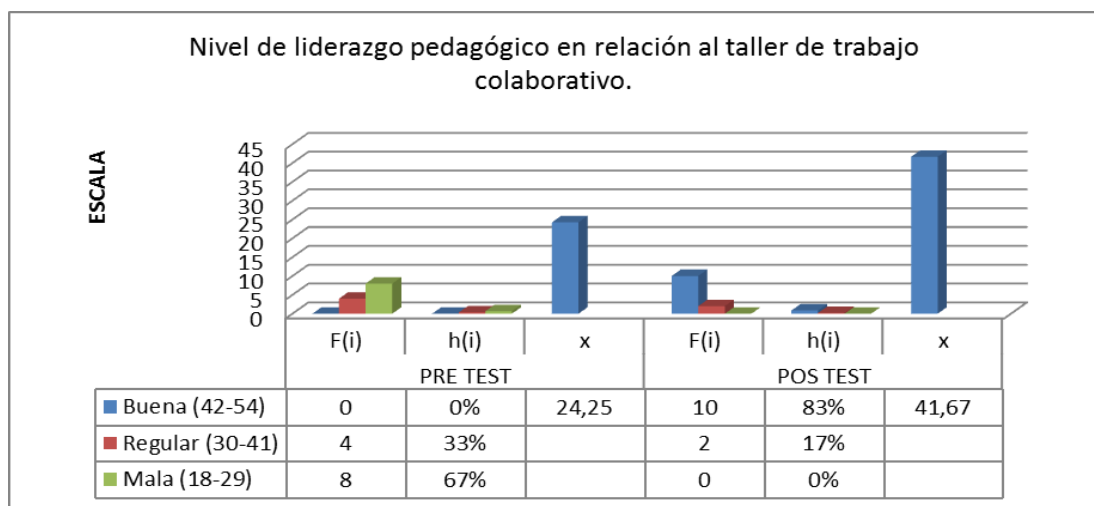
Se predomina los aspectos éticos de los participantes, por lo que se reservó su identidad en la aplicación de la ficha valorativa del liderazgo pedagógico, así como en el desarrollo del taller de trabajo colaborativo.

### III. RESULTADOS

**Tabla 12.** Nivel de liderazgo pedagógico en relación al taller de trabajo colaborativo.

ESCALA	PRE TEST			POS TEST		
	F(i)	h(i)	x	F(i)	h(i)	x
Buena (42-54)	0	0%	24,25	10	83%	41,67
Regular (30-41)	4	33%		2	17%	
Mala (18-29)	8	67%		0	0%	
TOTAL	12	100%		12	100%	

**Figura 01.** Distribución porcentual en base al nivel de liderazgo pedagógico en relación al taller de trabajo colaborativo.



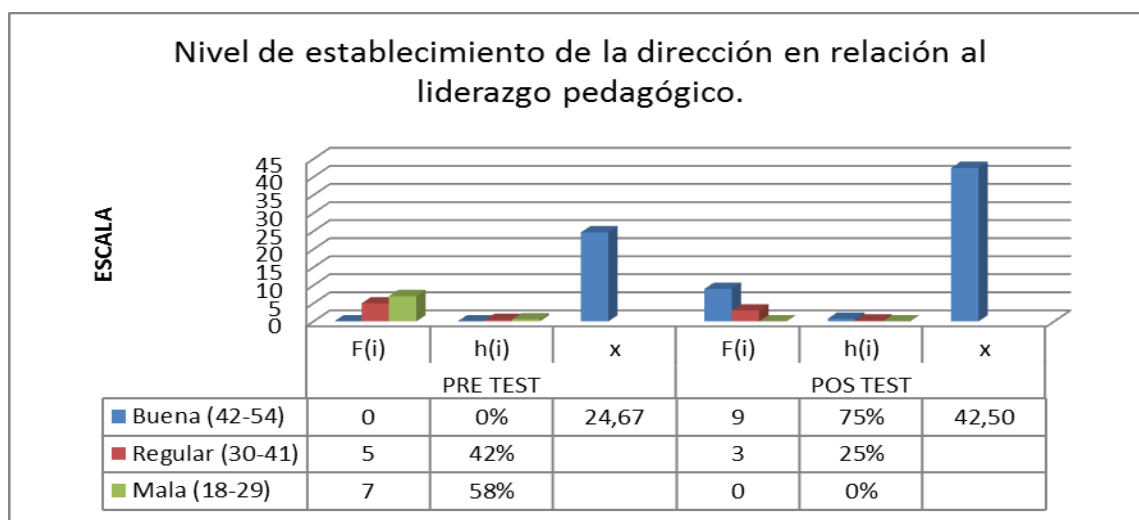
Desde el análisis descriptivo, los resultados obtenidos demuestran que el nivel de liderazgo pedagógico en relación al taller de trabajo colaborativo durante el pre test registró que, un 67% (7) de los docentes se ubican en una escala mala, mientras que el 33% (4) alcanzan una escala regular. De la misma forma, en el pos test el 83% (10) alcanzan una calificación de buena y el 17% (2) llegan a la regular, por lo que su diferencia de media es de 17,42 en una escala de 54 puntos.

## Dimensión 1. Establecimiento de la dirección

**Tabla 13.** Nivel de establecimiento de la dirección en relación al liderazgo pedagógico.

ESCALA	PRE TEST			POS TEST		
	F(i)	h(i)	x	F(i)	h(i)	x
Buena (42-54)	0	0%	24,67	9	75%	42,50
Regular (30-41)	5	42%		3	25%	
Mala (18-29)	7	58%		0	0%	
TOTAL	12	100%		12	100%	

**Figura 02.** Distribución porcentual del nivel de establecimiento de la dirección en relación al liderazgo pedagógico.



Los resultados obtenidos a través de este análisis demuestra que el nivel de establecimiento de la dirección en relación al liderazgo pedagógico durante el pre test registró que, un 58% (7) de los docentes se ubican en una escala mala, mientras que el 42% (5) alcanzan una escala regular. De la misma forma, en el pos test el 75% (9) alcanzan una calificación de buena y el 25% (3) llegan a la regular, por lo que su diferencia de media es de 17,83 en una escala de 54 puntos.

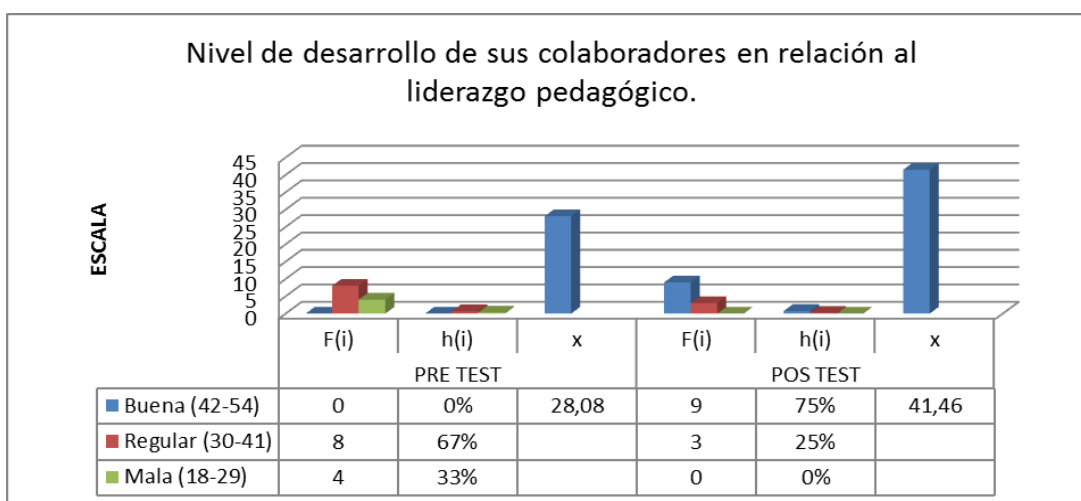


## Dimensión 2. Desarrollo de sus colaboradores

**Tabla 14.** Nivel de desarrollo de sus colaboradores en relación al liderazgo pedagógico.

ESCALA	PRE TEST			POS TEST		
	F(i)	h(i)	x	F(i)	h(i)	x
Buena (42-54)	0	0%	28,08	9	75%	41,08
Regular (30-41)	8	67%		3	25%	
Mala (18-29)	4	33%		0	0%	
TOTAL	12	100%		12	100%	

**Figura 03.** Distribución porcentual del nivel de desarrollo de sus colaboradores en relación al liderazgo pedagógico.



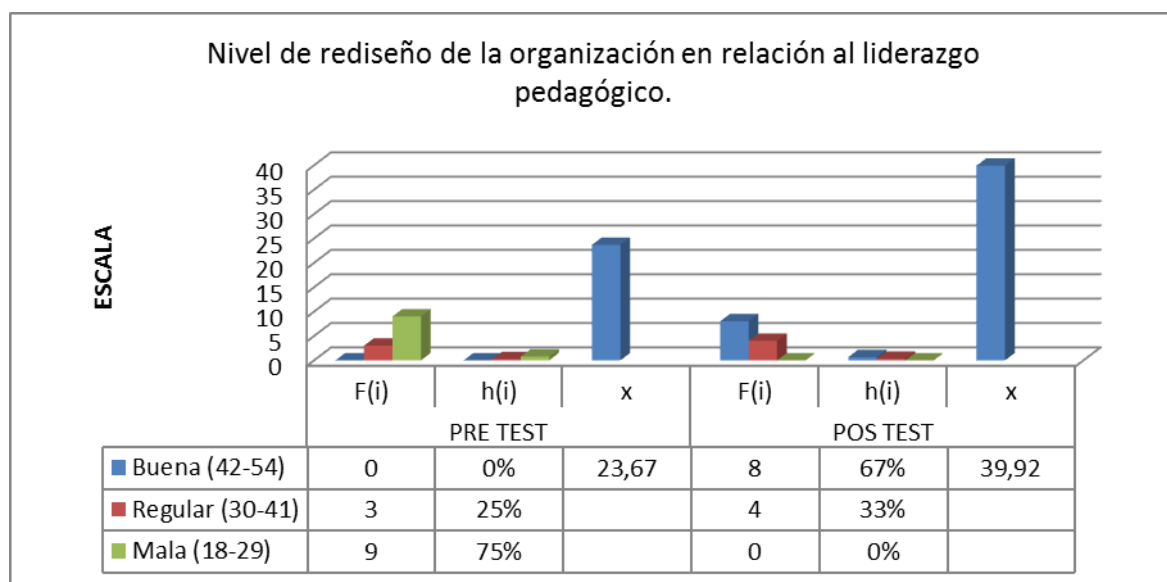
Los resultados obtenidos a través de este análisis demuestra que el nivel de desarrollo de sus colaboradores en relación al liderazgo pedagógico durante el pre test registró que el 67% (8) de los docentes se ubican en una escala mala, mientras que el 33% (4) alcanzan una escala regular. De la misma forma, en el pos test el 75% (9) alcanzan una calificación de buena y el 25% (3) llegan a la regular, por lo que su diferencia de media es de 13,38 en una escala de 54 puntos.

### Dimensión 3. Rediseño de la organización

**Tabla 15.** Nivel de rediseño de la organización en relación al liderazgo pedagógico.

ESCALA	PRE TEST			POS TEST		
	F(i)	h(i)	x	F(i)	h(i)	x
Buena (42-54)	0	0%	23,67	8	67%	39,92
Regular (30-41)	3	25%		4	33%	
Mala (18-29)	9	75%		0	0%	
TOTAL	12	100%		12	100%	

**Figura 04.** Distribución porcentual del nivel de rediseño de la organización en relación al liderazgo pedagógico.



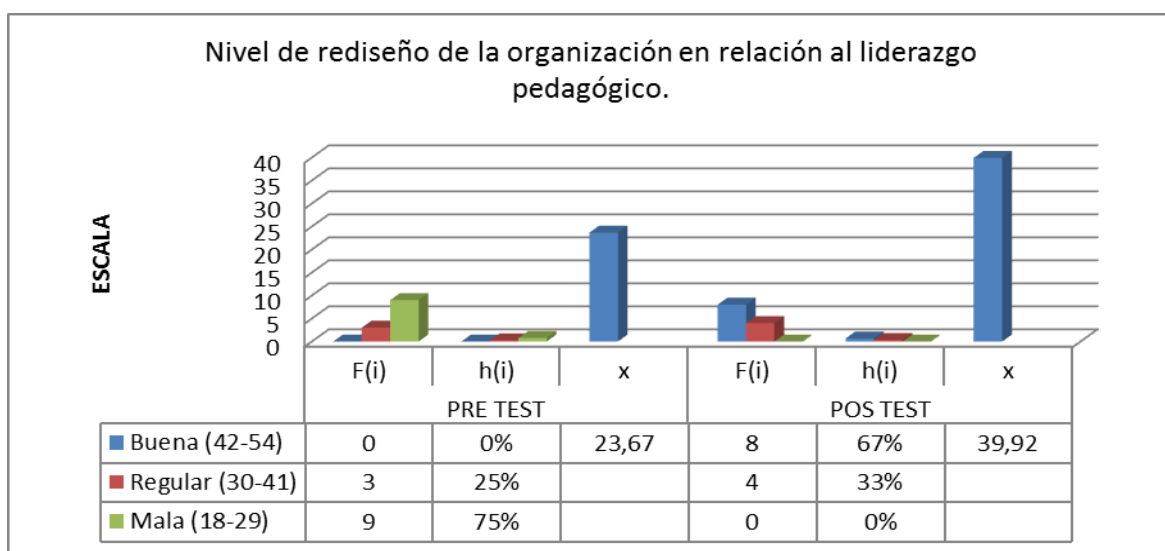
Los resultados obtenidos a través de este análisis demuestra que el nivel de rediseño de la organización en relación al liderazgo pedagógico durante el pre test registró que el 67% (8) de los docentes se ubican en una escala mala, mientras que el 33% (4) alcanzan una escala regular. De la misma forma, en el pos test el 75% (9) alcanzan una calificación de buena y el 25% (3) llegan a la regular, por lo que su diferencia de media es de 13,38 en una escala de 54 puntos.

#### Dimensión 4. Rediseño de la organización

**Tabla 16.** Nivel de rediseño de la organización en relación al liderazgo pedagógico.

ESCALA	PRE TEST			POS TEST		
	F(i)	h(i)	x	F(i)	h(i)	x
Buena (42-54)	0	0%	23,67	8	67%	39,92
Regular (30-41)	3	25%		4	33%	
Mala (18-29)	9	75%		0	0%	
TOTAL	12	100%		12	100%	

**Figura 05.** Distribución porcentual del nivel de rediseño de la organización en relación al liderazgo pedagógico.



Los resultados obtenidos a través de este análisis demuestra que el nivel de rediseño de la organización en relación al liderazgo pedagógico durante el pre test registró que el 75% (3) de los docentes se ubican en una escala mala, mientras que el 25% (9) alcanzan una escala regular. De la misma forma, en el pos test el 67% (8) alcanzan una calificación de buena y el 33% (4) llegan a la regular, por lo que su diferencia de media es de 16,25 en una escala de 54 puntos.

## Comprobación de las hipótesis

El método requerido para la comprobación de las hipótesis es la prueba T Student de muestras relacionadas, por lo que la comprobación es la siguiente:

### Hipótesis General

H0: La aplicación del taller de trabajo colaborativo mejora significativamente el liderazgo pedagógico de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018

H1: La aplicación del taller de trabajo colaborativo no mejora significativamente el liderazgo pedagógico de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

**Tabla 17.** Prueba de normalidad

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PreTest	,252	12	,033	,832	12	,022
PostTest	,360	12	,000	,704	12	,001
a. Lilliefors Significance Correction						

Los datos obtenidos en la tabla 15, demuestra la presencia de un esquema para determinar la normalidad de la información basada en dos métodos:

#### MÉTODOS PARA DETERMINAR LA NORMALIDAD DE LA INFORMACIÓN

Kolmogorov-Smirnov muestras grandes (>30 individuos)

Shapiro-Wilk muestras pequeñas (<30 individuos)

Debido a esto, el criterio de sustentación de la normalidad se establece de la siguiente manera:

Ante aquello, se puede afirmar que P-valor (Pre Test) = 0,022 lo que evidencia que proviene de una distribución normal ya que es  $> \alpha=0,005$ .

De la misma manera, la estadística de muestras relacionadas evidencia que la media obtenida durante el pre test es igual a 24,25; mientras que durante el pos test alcanza el 41,67. (Ver tabla 18)

**Tabla 18.** Estadística de muestras relacionadas

Paired Samples Statistics					
Pair 1		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	PreTest	24,25	12	5,770	1,666
	PostTest	41,67	12	4,905	1,416

Por tanto, la prueba de muestras relacionadas determina que la significancia es de 0,000. (Ver tabla 19)

**Tabla 19.** Prueba de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de trabajo colaborativo para mejorar el liderazgo pedagógico.

Paired Samples Test									
Paired Differences									
Pair 1		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
					Lower	Upper			
Pair 1	PreTest - PostTest	17,417	7,391	2,134	-22,113	12,721	8,163	11	,000

*Tabla 20. Estadísticos de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de trabajo colaborativo para mejorar el liderazgo pedagógico.*

Paired Samples Statistics								
Pair 1			Statistic	Bias	Std. Error	Bootstrap <sup>a</sup>		
						95% Confidence Interval		
Pair 1	PreTest	Mean	24,25	,03	1,58	21,42 27,58		
		N	12					
		Std. Deviation	5,770	-,291	,731	3,706 6,667		
	PostTest	Std. Error Mean	1,666					
		Mean	41,67	-,06	1,41	38,42 44,00		
		N	12					
		Std. Deviation	4,905	-,415	1,447	1,084 6,375		
		Std. Error Mean	1,416					

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Ante aquello, la revisión inferencial de la información determina que, el valor de  $p$  (Sig. 0,000) es  $< \alpha=0,005$  por lo que se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ) y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), asumiendo que el taller de trabajo colaborativo mejoró significativamente el liderazgo pedagógico de los directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

### Hipótesis Específica 1

He1: La aplicación del taller del trabajo colaborativo mejora significativamente el establecimiento de la dirección de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

H01: La aplicación del taller del trabajo colaborativo no mejora significativamente el establecimiento de la dirección de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

**Tabla 21.** Prueba de normalidad

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PreTest	,238	12	,059	,836	12	,025
PostTest	,225	12	,096	,891	12	,121

a. Lilliefors Significance Correction

Ante aquello, se puede afirmar que P-valor (Pre Test) = 0,025 lo que evidencia que proviene de una distribución normal ya que es  $> \alpha=0,005$ .

De la misma manera, la estadística de muestras relacionadas evidencia que la media obtenida durante el pre test es igual a 24,67; mientras que durante el pos test alcanza el 42,50. (Ver tabla 22)

**Tabla 22.** Estadística de muestras relacionadas

Paired Samples Statistics					
Pair 1		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	PreTest	24,67	12	5,789	1,671
	PostTest	42,50	12	7,845	2,265

Por tanto, la prueba de muestras relacionadas determina que la significancia es de 0,000. (Ver tabla 23)

**Tabla 23.** Prueba de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de trabajo colaborativo para mejorar el desarrollo de sus colaboradores.

Paired Samples Test									
Pair 1	PreTest - PostTest	Paired Differences			the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
Pair 1	PreTest - PostTest	17,833	6,590	1,902	22,020	13,646	9,375	11	,000

**Tabla 24.** Estadísticos de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de trabajo colaborativo para mejorar el desarrollo de sus colaboradores.

Paired Samples Statistics									
Pair 1			Statistic	Bias	Std. Error	Bootstrap <sup>a</sup> 95% Confidence Interval			
						Lower	Upper		
Pair 1	PreTest	Mean	24,67	,05	1,58	21,67	27,91		
		N	12						
		Std. Deviation	5,789	-,283	,561	4,207	6,431		
		Std. Error Mean	1,671						
	PostTest	Mean	42,50	-,02	2,18	38,09	46,50		
		N	12						
		Std. Deviation	7,845	-,401	1,279	4,577	9,745		
		Std. Error Mean	2,265						

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Ante aquello, la revisión estadística de la información determina que, el valor de p (Sig. 0,000) es  $< \alpha=0,005$  por lo que se acepta la hipótesis alterna ( $H_{e1}$ ) y se rechaza

la hipótesis nula (H01), asumiendo que el taller de trabajo colaborativo mejoró significativamente el desarrollo de los colaboradores en la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

## Hipótesis Específica 2

He2: La aplicación del taller del trabajo colaborativo mejora significativamente el desarrollo de sus colaboradores de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

H02: La aplicación del taller del trabajo colaborativo no mejora significativamente el desarrollo de sus colaboradores de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

**Tabla 25.** Prueba de normalidad

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PreTest	,281	12	,009	,832	12	,022
PostTest	,304	12	,003	,849	12	,035

a. Lilliefors Significance Correction

Ante aquello, se puede afirmar que P-valor (Pre Test) = 0,022 lo que evidencia que proviene de una distribución normal ya que es  $> \alpha=0,005$ .

De la misma manera, la estadística de muestras relacionadas evidencia que la media obtenida durante el pre test es igual a 28,08; mientras que durante el pos test alcanza el 41,08. (Ver tabla 26)

**Tabla 26.** Estadística de muestras relacionadas

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	PreTest	28,08	12	6,585	1,901
	PostTest	41,08	12	6,735	1,944



Por tanto, la prueba de muestras relacionadas determina que la significancia es de 0,000. (Ver tabla 27)

**Tabla 27.** Prueba de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de trabajo colaborativo para mejorar el desarrollo de sus colaboradores.

Paired Samples Test									
		Paired Differences			the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
Pair 1	PreTest - PostTest	13,000	4,899	1,414	16,113	9,887	9,192	11	,000

**Tabla 28.** Estadísticos de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de trabajo colaborativo para mejorar el desarrollo de sus colaboradores.

Paired Samples Statistics							
		Bootstrap <sup>a</sup>					
				95% Confidence Interval			
		Statistic	Bias	Std. Error	Lower	Upper	
Pair 1	PreTest	Mean	28,08	,01	1,90	24,00	31,50
		N	12				
		Std. Deviation	6,585	-,364	,928	3,935	7,643
		Std. Error Mean	1,901				
	PostTest	Mean	41,08	-,03	1,96	36,67	44,58
		N	12				
		Std. Deviation	6,735	-,429	1,209	2,871	8,284
		Std. Error Mean	1,944				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

En consecuencia, los datos analizados determinan que, el valor de p (Sig. 0,000) es  $< \alpha=0,005$  por lo que se acepta la hipótesis alterna (He2) y se rechaza la hipótesis nula (H02), asumiendo que el taller de trabajo colaborativo mejoró significativamente el desarrollo de los colaboradores en la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

### Hipótesis Específica 3

He3: La aplicación del taller del trabajo colaborativo mejora significativamente el rediseño de la organización de los directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

H03: La aplicación del taller del trabajo colaborativo no mejora significativamente el rediseño de la organización de los directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018

**Tabla 29.** Prueba de normalidad

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PreTest	,240	12	,055	,864	12	,054
PostTest	,294	12	,005	,874	12	,074
a. Lilliefors Significance Correction						

Con la información recabada en la tabla 29, el criterio de sustentación de la normalidad se establece de la siguiente manera:

Ante aquello, se puede afirmar que P-valor (Pre Test) = 0,054 lo que evidencia que proviene de una distribución normal ya que es  $> \alpha=0,005$ .

De la misma manera, la estadística de muestras relacionadas evidencia que la media obtenida durante el pre test es igual a 22,00; mientras que durante el pos test alcanza el 39,92. (Ver tabla 30)

**Tabla 30.** Estadística de muestras relacionadas

Paired Samples Statistics					
Pair 1		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	PreTest	22,00	12	8,707	2,514
	PostTest	39,92	12	6,388	1,844

Por tanto, la prueba de muestras relacionadas determina que la significancia es de 0,000. (Ver tabla 31)

**Tabla 31.** Prueba de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de trabajo colaborativo para mejorar el rediseño de la organización.

Paired Samples Test									
Paired Differences									
Pair 1	PreTest - PostTest	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
					Lower	Upper			
Pair 1	PreTest - PostTest	17,917	11,066	3,194	24,947	10,886	5,609	11	,000

**Tabla 32.** Estadísticos de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de trabajo colaborativo para mejorar el rediseño de la organización.

Paired Samples Statistics							
Pair 1			Statistic	Bias	Std. Error	Bootstrap <sup>a</sup> 95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
Pair 1	PreTest	Mean	22,00	,08	2,43	16,75	26,25
		N	12				
		Std. Deviation	8,707	-,754	2,338	4,153	12,148
	PostTest	Std. Error Mean	2,514				
		Mean	39,92	-,05	1,74	36,25	43,08
		N	12				
		Std. Deviation	6,388	-,330	,895	3,850	7,501
		Std. Error Mean	1,844				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

En consecuencia, los datos analizados determinan que, el valor de p (Sig. 0,000) es  $< \alpha=0,005$  por lo que se acepta la hipótesis alterna (He3) y se rechaza la hipótesis nula (H03), asumiendo que el taller de trabajo colaborativo mejoró significativamente la capacidad del rediseño de la organización en la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.

#### IV. DISCUSIÓN

En la actualidad, uno de los factores que más ha cobrado importancia en los contextos escolares, es el liderazgo pedagógico, el mismo que se define como una labor encaminada a movilizar, influenciar y articular una serie de intenciones y metas inherentes a la institución educativa (Anderson, 2010).

Ante aquello, el presente estudio se enfoca en determinar, en qué medida el taller de trabajo colaborativo mejora significativamente el liderazgo pedagógico de los directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018. Donde los resultados demostraron que, durante el pre test registró el 67% (7) de los docentes se ubican en una escala mala, mientras que el 33% (4) alcanzan una escala regular. En consecuencia, la parte directiva debe mejorar las estrategias administrativas que permita cimentar bases sólidas relacionadas al trabajo colaborativo.

Para Murillo (2006), la dirección escolar, a cargo de los líderes educativos, cumplen un rol fundamental para redireccionar los rumbos de la institución, ya que estas cualidades son inherentes a las personas encargadas de ejercer la parte administrativa, la misma que se puede presentar de manera formal o informal, cuyo punto de partida se relaciona con la gestión que realiza el director, contribuyendo de manera directa al éxito institucional.

Bajo este contexto, las perspectivas cimentadas en el nivel de establecimiento de la dirección y su relación con el liderazgo pedagógico se ubicaron durante el pre test, en una escala mala, reflejada por el 58%(7) de los participantes. Ante lo manifestado, Castro y Gairín (2011) considera que el liderazgo pedagógico orienta al directivo a que apunte todos sus esfuerzos a establecer estrategias administrativas que incidan en la mejora continua de la institución educativa.

Por otro lado, la revisión estadística evidenció que, el 67% (8) de los docentes encuestado manifestaron que el nivel de desarrollo que se propone a los colaboradores por parte de la institución educativa es mala, situación que demostró la necesidad de

aplicar de forma inmediata el taller de trabajo colaborativo, donde los docentes converjan en ideas y criterios enfocados a mejorar la calidad de la enseñanza.

Para Bolívar, López y Murillo (2013), el liderazgo pedagógico ejerce influencia en los resultados académicos de los estudiantes, así como en el desempeño docente, ya que cimenta las normativas que permiten el rediseño de la organización, planteado de manera interna la creación de comisiones de carácter pedagógicos orientados a realizar un seguimiento y andamiaje a la praxis docente.

Sin embargo, muchas son las acciones realizadas para reformar el sistema educativo, situación que conlleva a configurar el rol del directivo basándose en los principios elementales del liderazgo pedagógico, para que el accionar del líder influya, motive e inspire a la totalidad de la comunidad educativa, respetando la diversidad de criterios, así como las posturas ideológicas que se encuentren en la comunidad.

Por otra parte, posterior a la aplicación del taller de trabajo colaborativo, se evidenció una mejora en cada una de las dimensiones abordadas en la investigación, lo que demuestra una correlación significativa entre las variables estudiadas.

## **V. CONCLUSIONES**

### **Primera:**

Como parte de las conclusiones, se pudo comprobar la necesidad de aplicar el taller de trabajo colaborativo (TTC) como una medida para mejorar el liderazgo pedagógico (LP) de los directivos en la Unidad Educativa Federico Intriago. Por ello, el análisis estadístico determinó que las gestiones pedagógicas, así como estratégicas ejercen influencia en el accionar educativo. Así pues, el LP en relación al taller de trabajo colaborativo durante el pre test registró un total del 67% (7) de los docentes que la consideran como mala. Sin embargo, durante el pos test el 83% (10) de los educadores la ubicaron como buena.

### **Segunda:**

De la misma manera, el nivel del liderazgo pedagógico de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, antes de aplicar el taller de trabajo colaborativo era catalogado como malo, situación que ameritaba ser mejorada de forma inmediata para no siga incidiendo en el desempeño de los educadores y afectar la calidad de la educación.

### **Tercera:**

Por otra parte, se pudo determinar la medida en la cual el taller de trabajo colaborativo mejoró el establecimiento de la dirección de los directivos. Así pues, durante el pre test registró que un 58% (7) de los docentes la ubicaban en una escala mala. Sin embargo, posterior a la aplicación del taller, esta evidenció que el 75% (9) alcanzan una calificación de buena. Por tanto, la intervención fue óptima.

**Cuarta:**

En relación a la oportunidades de desarrollo de los colaboradores, el análisis investigativo determinó que el 67% (8) de los docentes se ubican en una escala mala, mientras que en el pos test, el 75% (9) alcanzan una calificación de buena. En este sentido, la situación problemática planteada en primera instancia ponía en manifiesto la necesidad imperiosa de fortalecer la gestión directiva para promover el bienestar de los educadores.

**Quinta:**

Por otra parte, se pudo comprobar que posterior a la aplicación del taller de trabajo colaborativo se establecieron las acciones administrativas para incentivar al personal docente a promover estrategias que permita el rediseño organizacional de la institución, donde la gestión del líder educativo se enfoque principalmente en viabilizar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

**Sexta:**

En lo referente al nivel de liderazgo pedagógico de los directivos de la Unidad educativa Federico Intriago, después de aplicar el taller de trabajo colaborativo, se comprobó que el mismo mejoró significativamente, notándose un trabajo mancomunado entre todos los docentes y el líder directivo, quienes enfocaron sus acciones para elevar la calidad de la enseñanza y fortalecer la praxis educativa dentro de un ambiente adecuado.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Como parte de las recomendaciones, se sugiere a la Dirección Distrital hacer más énfasis en la realización de talleres de trabajo colaborativo enfocados a la praxis docente, así como a la gestión del liderazgo pedagógico, que en muchos de los casos no logra cubrir las demandas que exige la comunidad educativa, por lo que se debe programar de manera periódica para potenciar las habilidades y destrezas de cada individuo.

De la misma manera, resulta pertinente que la autoridad de la institución educativa haga énfasis en mejorar su nivel de liderazgo pedagógico, para de esta manera lograr influir, inspirar y movilizar a la comunidad educativa en la búsqueda constante de un conjunto de estrategias que permita elevar la calidad de la enseñanza y por ende el rendimiento académico de los educandos.

En lo referente al establecimiento de la dirección, es pertinente que el líder educativo promueva la ruta necesaria que encamine al grupo de colaboradores al cumplimiento de las metas institucionales, las mismas que responden a las necesidades educativas de los estudiantes, así como el nivel de satisfacción de los docentes referente a la dotación de insumos y recursos pedagógicos.

Por otra parte, es necesario que la Dirección Distrital, así como el líder educativo promuevan el desarrollo profesional de sus colaboradores, incentivándolos a auto prepararse, para lo cual se presentan una serie de impedimentos que se proyectan como barreras de la profesionalización continua docente.

Desde las perspectivas administrativas, se recomienda al líder educativo realizar los esfuerzos necesarios para mejorar el rediseño de la organización dentro de los contextos educativos, donde la fijación de estrategias y acciones organizacionales darían mayor fluidez y consistencia a la comunicación y por ende al trabajo colaborativo orientados a mejorar la institución desde sus contexto interno y externo, facilitando de esta manera la identificación de situaciones con potencial índice de mejora.



## REFERENCIAS

- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado el 23 de septiembre de 2010 de: <http://www.psicoperspectivas.cl>.
- Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F.J. (2013). *Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. Revista Fuentes*, 14, 15 – 60
- Concejo Educativo de Castilla y León. (2004). *El trabajo cooperativo, una clave educativa*. Disponible en [www.concejoeducativo.org](http://www.concejoeducativo.org)
- Denegri, M; Opazo, C y Martinez, G (2007). *Aprendizaje cooperativo y desarrollo del auto-concepto en estudiantes chilenos. En revista de pedagogía* 28(81) Caracas. Disponible en [www.scielo.org.ve/scielo.php](http://www.scielo.org.ve/scielo.php)
- Egg, A. (1999). *El taller una alternativa de renovación pedagógica*. Rio de la Plata, Argentina: Magisterio.
- Johnson, D y Johnson R, (1999) *Aprender juntos y solos*, AIQUE, cap. 1 Aprendizaje cooperativo, competitivo e individualista
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. Caracas, Venezuela: Alfa.
- Lorenzo, M. (2005). *El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales*. *Revista española de pedagogía*, 367-388. Obtenido de <https://reunir.unir.net/handle/123456789/4079>
- Murillo, F.J. (2005). *La investigación sobre eficacia escolar*. Barcelona, España: Octaedro.

Pujolás,P (2002) *El aprendizaje cooperativo. Algunas propuestas para organizar de forma cooperativa el aprendizaje en el aula.*

Vaillant, D. (2011). *Improving and supporting principals' leadership in Latin America.* En T. Townsend y J. MacBeath (Eds.), *International handbook of leadership for learning* (pp.571-588). Dordrecht: Springer.

Zañartu, L (2003) *Aprendizaje colaborativo:una nueva forma de diálogo interpersonal en red.* En Contexto Educativo, Revista digital de Educación y nuevas Tecnologías.

## ANEXOS

### ANEXO N° 01: FICHA DE VALIDACIÓN E INSTRUMENTO DE VARIABLE DEPENDIENTE

#### 1.1. CUESTIONARIO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

**Colegio:** Unidad Educativa Federico Intriago.

Estimado docentes las siguientes preguntas nos permitirán reconocer las características del liderazgo pedagógico que ejerces para realizar el trabajo de gestión directiva. Es importante que puedas verte cómo eres en el presente tratando de evitar como te gustaría ser en el futuro para que los resultados sean objetivos y la investigación nos permita generar mejores prácticas directivas.

Marca con una (X) el número que mejor se aproxima al liderazgo pedagógico que desempeñas, donde 5 es lo óptimo.

Ítems	Preguntas	1	2	3
	<b>ESTABLECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN</b>			
1	Estimulo un clima de orden que estimule el aprendizaje.			
2	Fijo de metas grupales compartidas con el equipo docente, alumnos, padres y apoderados.			
3	Motivo hacia un compromiso con la escuela y sus resultados.			
4	Priorizo y genero estrategias para alcanzar las metas establecidas.			
5	Genero estrategias para alcanzar las metas establecidas.			
6	Estimulo el trabajo colaborativo entre los profesores para generar la innovación y el emprendimiento.			
	<b>DESARROLLO DE SUS COLABORADORES</b>			
1	Genero un ambiente de valoración y estimulación intelectual.			

2	Apoyo pedagógico e individual a mis docentes.			
3	Estimulo el aprendizaje como modelo educativo y valórico.			
4	Estimulo el desarrollo de un ambiente de confianza en las capacidades de los estudiantes.			
5	Genero en los docentes altos expectativas de logro del aprendizaje de sus estudiantes.			
6	Genero metas altas, exigentes y posibles para profesores y alumnos.			
	<b>REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
1	Conozco estrategias para generar una cultura de calidad y de optimismo académico.			
2	Aplico estrategias para generar una cultura de calidad y de optimismo académico.			
3	Me intereso por la importancia de la infraestructura en el logro de aprendizajes.			
4	Fomento de una escuela con necesidades de formación continua y específica para esas necesidades.			
5	Diseño una organización donde cada uno sabe su rol e importancia en la escuela.			
6	Desarrollo estrategias de mejoramiento de recursos humanos, materiales y financieros.			

## FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
1. Nombre del Instrumento	Cuestionario sobre liderazgo pedagógico
2. Dimensiones que mide	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Establecimiento de la dirección.</li> <li>– Desarrollo de sus colaboradores.</li> <li>– Rediseño de la organización.</li> </ul>
3. Total de indicadores e ítems	6/18
4. Tipo de puntuación	Numérica
5. Valoración de la prueba	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Total: 1. Mala 2. Regular 3. Buena</li> <li>Establecimiento de la dirección. (6)</li> <li>– Desarrollo de sus colaboradores. (6)</li> <li>– Rediseño de la organización. (6)</li> </ul>
6. Tipo de administración	Directa, grupo y con apoyo
7. Tiempo	30 minutos
8. Constructo que evalúan	Competencia docente
9. Área de aplicación	Administración de la Educación
10. Soporte	Papel-esfero
11. Fecha de elaboración	Junio, 2018
12. Autor	Lcda. MESIAS SALAVARRIA, Lourdes Ximena
13. Confiabilidad	0,8

## ANEXO 02: MATRIZ DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

### MATRIZ DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTO DE LA VARIABLE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

**TÍTULO:** Taller de trabajo colaborativo en el liderazgo pedagógico en una Unidad Educativa Los Ríos, 2018

**AUTORA:** Lcda. MESIAS SALAVARRIA, Lourdes Ximena

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMES	OPCIONES			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES RECOMENDACIONES
				NUNCA	A VECES	SIEMPRE	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión del liderazgo pedagógico.  Se define, lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como " ...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela" (Leithwood, 2009).	Establecimiento de la dirección	Fijación de metas grupales compartidas.	Fijo de metas grupales compartidas con el equipo docente, alumnos, padres y apoderados.				X		X		X		X		
			Motivo hacia un compromiso con la escuela y sus resultados.				X		X		X		X		
			Priorizo y genero estrategias para alcanzar las metas establecidas.				X		X		X		X		
		Motivación hacia un compromiso con la escuela	Genero estrategias para alcanzar las metas establecidas.				X		X		X		X		
			Estimulo el trabajo colaborativo entre los profesores para generar la innovación y el emprendimiento.				X		X		X		X		
			Estimulo un clima de orden que estimule el aprendizaje.				X		X		X		X		
		Generación de un ambiente de valoración y estimulación	Genero un ambiente de valoración y estimulación intelectual.				X		X		X		X		
			Estimulo el desarrollo de un ambiente de confianza en las capacidades de los estudiantes.				X		X		X		X		

2

	<b>Desarrollo de sus colaboradores</b>	intelectual.	Estimulo el aprendizaje como modelo educativo y valórico.		X		X		X		X		
		Apoyo pedagógico e individual a sus docentes.	Apoyo pedagógico e individual a mis docentes.										
			Genero en los docentes altos expectativas de logro del aprendizaje de sus estudiantes.		X		X		X		X		
			Genero metas altas, exigentes y posibles para profesores y alumnos.										
	<b>Rediseño de la organización</b>	Conocimiento y aplicación de estrategias para generar una cultura de calidad.	Conozco estrategias para generar una cultura de calidad y de optimismo académico.		X		X		X		X		
			Aplico estrategias para generar una cultura de calidad y de optimismo académico.										
			Desarrollo estrategias de mejoramiento de recursos humanos										
		Manejo del contexto donde trabajan sus docentes.	Fomento de una escuela con necesidades de formación continua y específica para esas necesidades.		X		X		X		X		
			Diseño una organización donde cada uno sabe su rol e importancia en la escuela.										
			Me intereso por la importancia de la infraestructura en el logro de aprendizajes.										

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

**Nombre del instrumento:** Cuestionario de Liderazgo pedagógico

**Objetivo:** Evaluar el nivel de Liderazgo pedagógico y por dimensiones

**Dirigido a:** Directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia-Los Ríos 2018.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** *Sobrique Herrera Luis Antonio*

**Grado académico del evaluador:**

**Valoración:**

Totalmente desacuerdo	en	En acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	----	------------	-----------------------------------	-----------------------------

  
**FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR**



Quito, 26/07/2018

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT, informa que SOLORZANO HERRERA LUIS ANTONIO, con documento de identificación número 1302315195, registra en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE), la siguiente información:

Nombre: SOLORZANO HERRERA LUIS ANTONIO  
 Número de Documento de Identificación: 1302315195  
 Nacionalidad: Ecuador  
 Género: MASCULINO

Título de Tercer Nivel o Pregrado

Número de Registro	1006-02-117881
Institución de Origen	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
Institución que Reconoce	
Título	PROFESOR ESPECIALIZACION EDUCACION PRIMARIA
Tipo	Nacional
Fecha de Registro	2002-06-19
Observaciones	

Título de Cuarto Nivel o Posgrado

Número de Registro	1013-2016-1735596
Institución de Origen	UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
Institución que Reconoce	
Título	MAGISTER EN DOCENCIA Y CURRICULO
Tipo	Nacional
Fecha de Registro	2016-09-23
Observaciones	

## MATRIZ DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTO DE LA VARIABLE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

**TÍTULO:** Taller de trabajo colaborativo en el liderazgo pedagógico en una Unidad Educativa Los Ríos, 2018

**AUTORA:** Lcda. MESIAS SALAVARRIA, Lourdes Ximena

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMES	OPCIONES			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES RECOMENDACIONES
				NUNCA	A VECES	SIEMPRE	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión del liderazgo pedagógico.  Se define, lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como "...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela" (Leithwood, 2009).	Establecimiento de la dirección	Fijación de metas grupales compartidas.	Fijo de metas grupales compartidas con el equipo docente, alumnos, padres y apoderados.				X		X		X		X		
			Motivo hacia un compromiso con la escuela y sus resultados.				X		X		X		X		
			Priorizo y genero estrategias para alcanzar las metas establecidas.				X		X		X		X		
		Motivación hacia un compromiso con la escuela	Genero estrategias para alcanzar las metas establecidas.				X		X		X		X		
			Estimulo el trabajo colaborativo entre los profesores para generar la innovación y el emprendimiento.				X		X		X		X		
			Estimulo un clima de orden que estimule el aprendizaje.				X		X		X		X		
		Generación de un ambiente de valoración y estimulación	Genero un ambiente de valoración y estimulación intelectual.				X		X		X		X		
			Estimulo el desarrollo de un ambiente de confianza en las capacidades de los estudiantes.												

2

	<b>Desarrollo de sus colaboradores</b>	intelectual.	Estimulo el aprendizaje como modelo educativo y valórico.		X		X		X		X		
		Apoyo pedagógico e individual a sus docentes.	Apoyo pedagógico e individual a mis docentes.										
			Genero en los docentes altos expectativas de logro del aprendizaje de sus estudiantes.		X		X		X		X		
			Genero metas altas, exigentes y posibles para profesores y alumnos.										
	<b>Rediseño de la organización</b>	Conocimiento y aplicación de estrategias para generar una cultura de calidad.	Conozco estrategias para generar una cultura de calidad y de optimismo académico.		X		X		X		X		
			Aplico estrategias para generar una cultura de calidad y de optimismo académico.										
			Desarrollo estrategias de mejoramiento de recursos humanos										
		Manejo del contexto donde trabajan sus docentes.	Fomento de una escuela con necesidades de formación continua y específica para esas necesidades.		X		X		X		X		
			Diseño una organización donde cada uno sabe su rol e importancia en la escuela.										
			Me intereso por la importancia de la infraestructura en el logro de aprendizajes.										

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

**Nombre del instrumento:** Cuestionario de Liderazgo pedagógico

**Objetivo:** Evaluar el nivel de Liderazgo pedagógico y por dimensiones

**Dirigido a:** Directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia-Los Ríos 2018.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** CARLOS GEOVANNY BERMENO PEDERO

**Grado académico del evaluador:**

**Valoración:**

Totalmente desacuerdo	en	En acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	----	------------	-----------------------------------	-----------------------------

**FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR**



Quito, 25/07/2018

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT, informa que **BERMELLO CEDEÑO CARLOS GEOVANNY**, con documento de identificación número 1305050831, registra en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE), la siguiente información:

Nombre: **BERMELLO CEDEÑO CARLOS GEOVANNY**  
 Número de Documento de Identificación: **1305050831**  
 Nacionalidad: **Ecuador**  
 Género: **MASCULINO**

**Título de Cuarto Nivel o Posgrado**

Número de Registro	1006-10-703669
Institución de Origen	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
Institución que Reconoce	
Título	DIPLOMA SUPERIOR EN DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS
Tipo	Nacional
Fecha de Registro	2010-01-06
Observaciones	

**Título de Tercer Nivel o Pregrado**

Número de Registro	1013-04-512086
Institución de Origen	UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
Institución que Reconoce	
Título	LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION EN LA ESPECIALIZACION DE HISTORIA Y GEOGRAFIA
Tipo	Nacional
Fecha de Registro	2004-06-28
Observaciones	



## MATRIZ DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTO DE LA VARIABLE LIDERAZGO PEDAGÓGICO

**TÍTULO:** Taller de trabajo colaborativo en el liderazgo pedagógico en una Unidad Educativa Los Ríos, 2018

**AUTORA:** Lcda. MESIAS SALAVARRIA, Lourdes Ximena

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMES	OPCIONES			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES RECOMENDACIONES
				NUNCA	A VECES	SIEMPRE	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		Relación entre el ítems y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión del liderazgo pedagógico.  Se define, lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como "...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela" (Leithwood, 2009).	Establecimiento de la dirección	Fijación de metas grupales compartidas.	Fijo de metas grupales compartidas con el equipo docente, alumnos, padres y apoderados.				X		X		X		X		
			Motivo hacia un compromiso con la escuela y sus resultados.				X		X		X		X		
			Priorizo y genero estrategias para alcanzar las metas establecidas.				X		X		X		X		
		Motivación hacia un compromiso con la escuela	Genero estrategias para alcanzar las metas establecidas.				X		X		X		X		
			Estimulo el trabajo colaborativo entre los profesores para generar la innovación y el emprendimiento.				X		X		X		X		
			Estimulo un clima de orden que estimule el aprendizaje.				X		X		X		X		
		Generación de un ambiente de valoración y estimulación	Genero un ambiente de valoración y estimulación intelectual.				X		X		X		X		
			Estimulo el desarrollo de un ambiente de confianza en las capacidades de los estudiantes.												

2

	<b>Desarrollo de sus colaboradores</b>	intelectual.	Estimulo el aprendizaje como modelo educativo y valórico.		X		X		X		X		
		Apoyo pedagógico e individual a sus docentes.	Apoyo pedagógico e individual a mis docentes.										
			Genero en los docentes altos expectativas de logro del aprendizaje de sus estudiantes.		X		X		X		X		
			Genero metas altas, exigentes y posibles para profesores y alumnos.										
	<b>Rediseño de la organización</b>	Conocimiento y aplicación de estrategias para generar una cultura de calidad.	Conozco estrategias para generar una cultura de calidad y de optimismo académico.		X		X		X		X		
			Aplico estrategias para generar una cultura de calidad y de optimismo académico.										
			Desarrollo estrategias de mejoramiento de recursos humanos										
		Manejo del contexto donde trabajan sus docentes.	Fomento de una escuela con necesidades de formación continua y específica para esas necesidades.		X		X		X		X		
			Diseño una organización donde cada uno sabe su rol e importancia en la escuela.										
			Me intereso por la importancia de la infraestructura en el logro de aprendizajes.										

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

**Nombre del instrumento:** Cuestionario de Liderazgo pedagógico

**Objetivo:** Evaluar el nivel de Liderazgo pedagógico y por dimensiones

**Dirigido a:** Directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia-Los Ríos 2018.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Carriel Paredes Flor del Rocio

**Grado académico del evaluador:**

**Valoración:**

Totalmente desacuerdo	en	En acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	----	------------	-----------------------------------	-----------------------------

  
FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR



Quito, 25/07/2018

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT, informa que CARRIEL PAREDES FLOR DEL ROCIO, con documento de identificación número 1202907802, registra en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE), la siguiente información:

Nombre: CARRIEL PAREDES FLOR DEL ROCIO  
 Número de Documento de Identificación: 1202907802  
 Nacionalidad: Ecuador  
 Género: FEMENINO

Título de Tercer Nivel o Pregrado

Número de Registro	1013-05-584971
Institución de Origen	UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
Institución que Reconoce	
Título	LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION EN LA ESPECIALIZACION DE COMERCIO Y ADMINISTRACION
Tipo	Nacional
Fecha de Registro	2005-06-24
Observaciones	

Título de Cuarto Nivel o Posgrado

Número de Registro	1013-13-86033424
Institución de Origen	UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
Institución que Reconoce	
Título	MAGISTER EN DOCENCIA Y CURRICULO
Tipo	Nacional
Fecha de Registro	2013-03-06
Observaciones	

## Anexo 2.1. CONFIABILIDAD ALPHA DE CROANBACH

### Base de datos Pre Test y Post Test



#### PRE TEST-BASE DE DATOS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA MEDIR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

PARTICIPANTE / ITEM	D1-ESTABLECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN						D2-DESARROLLO DE SUS COLABORADORES						D3-REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	25
2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	31
3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	23
4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
5	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	28
6	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
7	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	27
8	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	25
9	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	22
10	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
11	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	29
12	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26
VAR	0,242	0,205	0,242	0,242	0,242	0,273	0,265	0,265	0,265	0,205	0,205	0,083	0,152	0,083	0,265	0,242	0,265	0,242	12

VALIDACIÓN				
K	18	1,058823529		0,668
K-1	17			
SV	3,985	0,332070707		
VI	12			
Alpha de cronbach				0.7



#### POST TEST-BASE DE DATOS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA MEDIR EL TALLER DE LIDERAZGO COLABORATIVO

PARTICIPANTE / ITEM	D1-ESTABLECIMIENTO DE LA DIRECCIÓN						D2-DESARROLLO DE SUS COLABORADORES						D3-REDISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	40
2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	38
3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	42
4	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	40
5	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	38
6	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	43
7	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	40
8	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	38
9	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	43
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	50
12	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	41
VAR	0,083	0,242	0,697	0,083	0,242	0,242	0,152	0,083	0,083	0,242	0,242	0,242	0,083	0,152	0,083	0,205	0,205	0,083	13,11

VALIDACIÓN					
K	18	1,058823529			0,737
K-1	17				
SV	3,447	0,262853842			
VI	13,11				
Alpha de cronbach					0,8

### **ANEXO N° 3**

## **TALLER DE TRABAJO COLABORATIVO EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EDUCATIVO EN UNA UNIDAD EDUCATIVA DE LOS RÍOS – 2018.**

### **– Datos informativos:**

Provincia: Los Ríos

Cantón: Valencia

Unidad educativa: Federico Intriago

Duración: 30 minutos

Inicio : abril de 2018

Término : agosto de 2018

Responsable

### **– Fundamentación**

Por lo expresado anteriormente, se pretende que con las sesiones del taller de trabajo colaborativo que se aplicarán a los docentes de la unidad educativa Federico Intriago, permitan desarrollar el liderazgo pedagógico para lograr, en consecuencia, mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes.

### **Bases teóricas del Taller de aprendizaje colaborativo**

Para fundamentar este Taller, se consideran las siguientes teorías:

### **Teoría del conflicto socio cognitivo**

Para esta teoría, el conflicto sociocognitivo constituye el factor determinante del desarrollo intelectual. Éste se vehiculiza en el seno de la interacción social, fundamentalmente en contextos de cooperación entre pares. La multiplicidad de perspectivas que convergen en este tipo de situaciones sociales, siempre que sean

intrínsecamente conflictivas y que den lugar a un desacuerdo social explícito, hace posible la descentración cognitiva del sujeto y con ello el progreso intelectual. Sólo a través del conocimiento de las perspectivas ajenas el sujeto puede modificar sus propios esquemas. No se trata de un conocimiento estático sino de una negociación activa con el(los) otro(s) para llegar a algún tipo de consenso.

### **Teoría de la intersubjetividad**

Para Vygotsky, lo mismo que para G. Mead, los procesos intra psicológicos. Esto implica que la conciencia individual emerge gracias y a través de la interacción comunicativa con los otros. Lo importante de esta interactividad social primaria es que a través de ella se “internalizan” los instrumentos y los signos de la cultura. La mediación semiótica o cultural es fundamental en toda actividad humana, ya sea dirigida al mundo físico o al mundo social. Se entiende entonces por qué para esta corriente la interacción con los demás (y la interacción del sujeto consigo mismo) es básicamente dialógica, ya que se trata de una interactividad mediada por el lenguaje y otros sistemas simbólicos. La conciencia (como fenómeno intra psicológico) emerge pues de la intersubjetividad, entendida ésta como comunicación mediada (lo interpsicológico precede a lo intrapsicológico, según la conocida “ley genética general del desarrollo cultural”, de Vygotsky).

### **Teoría de la cognición distribuida**

Cuando se habla de construcción social del conocimiento en un contexto colaborativo se habla de una comunidad de aprendizaje, y en este sentido, aunque el acento se pone en el trabajo conjunto entre pares, la figura del enseñante puede ser incluida dentro del encuadre colaborativo, siempre y cuando se esté hablando de una función tutorial que cede el protagonismo a los alumnos. En esta perspectiva, el proceso de enseñanza-aprendizaje es una construcción colectiva de significados,

que por ser conjunta son compartidos. Es una negociación de significados que da lugar a un consenso simbólico. Esta negociación de significados incluye al tutor-docente, que registra cambios y progreso cognitivo tanto como los “aprendices”. Es por eso que aquél se convierte también en aprendiz.

- **Objetivos del taller**

- 4.1 Objetivo general**

- Demostrar la influencia del Taller de trabajo colaborativo en el desarrollo del liderazgo pedagógico de los docentes de la unidad educativa Federico Intriago.

- 4.2 Objetivos específicos**

- Impulsar la participación en todas las sesiones del Taller de trabajo colaborativo de los docentes de la unidad educativa Federico Intriago.
- Gestionar espacios para la toma de conciencia de las ventajas del trabajo colaborativo en el desarrollo del clima organizacional educativo.
- Desarrollar habilidades para la gestión del liderazgo pedagógico en los docentes de la unidad educativa Federico Intriago.
- Incidir en el cambio de actitudes hacia el trabajo colaborativo en cada una de las sesiones del Taller de trabajo colaborativo de los docentes de la unidad educativa Federico Intriago.
- Evaluar los resultados de las sesiones con fines de validación del Taller de trabajo colaborativo de los docentes de la unidad educativa Federico Intriago.

## **5 Características del Taller de trabajo colaborativo**

- El taller ha sido diseñado para implementarse en 8 sesiones de 120 minutos para los docentes de la unidad educativa Federico Intriago.
- El taller será aplicando, según el cronograma establecido a 12 docentes de la unidad educativa Federico Intriago.
- La metodología que se usará permitirá la interacción de los participantes de los docentes de la unidad educativa Federico Intriago.

– Las sesiones del Taller de trabajo colaborativo se evaluarán siguiendo las pautas de la lista de cotejo diseñada en el presente proyecto.

– **Organización del Programa**

No de la sesión	Nombre de la sesión	Fecha	Horas
1	El liderazgo pedagógico y el trabajo colaborativo	26 de junio	2
2	Nos relacionamos de manera colaborativa.	28 de junio	2
3	Generando nuevas ideas de forma colaborativa	03 de julio	2
4	Consolidando los valores de manera colaborativa	05 de julio	2
5	Somos equipo, dependemos uno del otro	10 de julio	2
6	Integrando el conocimiento al equipo	12 de julio	2
7	Ventaja competitiva	17 de julio	2
8	Nos evaluamos de manera colaborativa	19 de julio	2

## PLAN DE CLASE N° 1

Taller de trabajo colaborativo					
Datos informativos					
Sesión N°	Tiempo estimado	Número de la actividad	Número de periodos	Fecha de inicio	Fecha de finalización
1	60 min			26 de junio	26 de junio
Responsable	Módulo				
Lic. Ximena Mesías Salavarría	El liderazgo pedagógico y el trabajo colaborativo				
Propósito	Determinar las características del liderazgo pedagógico e identificar la propia en su unidad educativa.				
Planificación					
Objetivo de la actividad	<ul style="list-style-type: none"><li>— Caracterizar el proceso de liderazgo pedagógico.</li><li>— Intercambiar de manera colaborativa la gestión del liderazgo pedagógico que se ejerce en su unidad educativa.</li><li>— Identificar las razones de colaboración para poder mejorar su liderazgo pedagógico en su unidad educativa.</li></ul>				
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"><li>— Motivación</li><li>— Aplicación del cuestionario de liderazgo pedagógico.</li><li>— Planteamiento de un estudio de caso de gestión directiva</li><li>— Revisión del caso según las dimensiones del liderazgo pedagógico.</li><li>— Lección aprendida y compromisos para la mejora del liderazgo pedagógico en la unidad educativa.</li></ul>				
Hechos/ Conceptos	<ul style="list-style-type: none"><li>— El liderazgo pedagógico</li><li>— El trabajo colaborativo</li><li>— Estrategias para desarrollar el liderazgo pedagógico.</li></ul>				
Metodología	Planteamiento de un caso o situación problemática que permitan activar las formas de dirigir la unidad educativa, consensos en la diversidad de pensamientos y compromisos de mejora del liderazgo pedagógico.				
Recursos	Proyectos multimedia, papelotes, plumones, borrador, hoja impresa del caso y pizarra.				
Técnica instrumento e indicador de evaluación	Técnica para asumir la puesta en común, las lecciones aprendidas y compromisos de cambio hacia un liderazgo pedagógico Lista de cotejo para la mejora de la participación de los directivos.				

### Aplicación de la sesión 1: Liderazgo pedagógico y trabajo colaborativo

#### 1° Inicio de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

##### Planteamiento del caso

En la unidad educativa Federico Engels, se ha incorporado un nuevo director. Se trata de José Felicciano, un profesional con 10 años de experiencia y muchos deseos de trabajar. Él cree mucho en las competencias que ha desarrollado y que le ha permitido ser considerado, por los resultados obtenidos, un buen directivo. Sin embargo, a la hora de tomar grandes decisiones para su unidad educativa, que permitan mejorar el resultado en los aprendizajes

de los estudiantes, lo hace de manera aislada, basándose en la experiencia que ha tenido y que por cierto le ha dado buenos resultados. En una reunión, Esther de la Unión, una de sus colaboradoras, le había recomendado trabajar de manera organizada en equipos colaborativos, así todos se comprometían con las acciones a desarrollarse y estar mejor comunicados. Finalmente, esto no sucede y las cosas se ponen tensas en la unidad educativa.

Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué opinas de José Felicciano?
- ¿Qué opinas de Esther de la Unión?
- Si fueras director de una unidad educativa, ¿de qué manera plantearías mejorar el resultado y desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes?
- ¿Qué harías para fortalecer el liderazgo como directivo?

## **2° Proceso de la sesión (Tiempo: 60 minutos)**

Manejo y discusión de la información en contraste con los resultados obtenidos en la resolución del caso

En equipos de trabajo, pongan en común lo encontrado en la solución individual del caso planteando y lleguen a consensos. Los mismos deben ser presentados en un sociodrama, en un cartel publicitario o en un discurso.

Para complementar y mejorar sus respuestas, utilizan la siguiente información:



## **El liderazgo pedagógico**

### **Sydney Hook planteó en una ocasión:**

"Cualquiera que recuerda su propia experiencia educativa se acuerda de los profesores, no de los métodos y técnicas. El profesor es la persona clave de la situación educativa. El hace y deshace programas".

¿Qué es entonces el liderazgo pedagógico?

¿Quién lo ejerce?

¿Es lo mismo ser docente que líder pedagógico?

¿Cuáles son los requisitos, cualidades y habilidades del líder pedagógico?.

¿Existe diferencia entre docente y líder pedagógico? - Sí.

¿Cuál es la diferencia?

La diferencia entre docente y líder pedagógico radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación.

La autoridad del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. Es autoridad oficial.

La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores.

Es autoridad moral.

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus niños, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente del grado sobre grupo de estudiantes.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciador en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes.

La condición de líder pedagógico de un determinado profesor dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o autoadjudicado por algún docente.

Si los estudiantes del grupo vinieran obligados, de alguna forma a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder pedagógico.

La esencia del liderazgo pedagógico está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder.

Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección de la institución educativa, más de lo que ella posibilita, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

Ya en una ocasión Kathleen Kennedy, fundadora de las Maryland Schools para el éxito planteó que "los estudiantes tienen la energía, la imaginación y la inteligencia necesarias para mejorar la situación en sus comunidades, lo único que necesitan es que se les pida que demuestren lo que pueden hacer". Y eso sólo se los puede pedir un docente que sea líder pedagógico.

Los estudiantes nuestros son muy inteligentes y necesitan de líderes pedagógicos para desarrollarse integralmente.

**Cualidades del líder pedagógico:**

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.

- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

**Requisitos del líder pedagógico:**

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante.
- Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar a los estudiantes de acuerdo a las características particulares de cada uno de ellos.
- Saber intuir y prever los problemas.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.

- El líder pedagógico resume y transmite historia.

### **Conocimientos del líder pedagógico:**

- Conocimientos de los estudiantes.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección del aprendizaje.
- Conocimientos de modelos pedagógicos y métodos de investigación.

### **Habilidades del líder pedagógico:**

- Habilidad para aceptar a los estudiantes tal como son y no como a él le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los estudiantes con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en los estudiantes, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

### **3° Cierre de la sesión (Tiempo: 30 minutos)**

Para el cierre de la sesión, se espera que los participantes puedan evaluar, utilizando las siguientes preguntas:

- ¿En qué situaciones desarrollo el liderazgo pedagógico?
- ¿En qué situaciones no desarrollo el liderazgo pedagógico?
- **Lecciones aprendidas:** Identifique al menos, 3 razones, para desarrollar el liderazgo pedagógico en su unidad educativa.
- Pensando en la mejora de la próxima sesión:
  - ¿Qué actitudes debo mejorar para la próxima sesión?

– ¿Qué debe mejorar el especialista del taller?

## PLAN DE CLASE N° 2

Taller de trabajo colaborativo					
Datos informativos					
Sesión N°	Tiempo estimado	Número de la actividad	Número de periodos	Fecha de inicio	Fecha de finalización
2	120 min			28 de junio	28 de junio
Responsable	Módulo				
Lic. Ximena Mesías Salavarría	Nos relacionamos de manera colaborativa				
Propósito	Considerar el relacionamiento como una estrategia para el trabajo colaborativo del líder pedagógico.				
Planificación					
Objetivo de la actividad	<div><div></div>Caracterizar el relacionamiento directivo.</div> <div><div></div>Intercambiar experiencias sobre las formas de relacionarse con sus pares y colaboradores.</div> <div><div></div>Identificar las razones de un buen relacionamiento para ejercer el liderazgo pedagógico en su unidad educativa.</div>				
Procedimientos	<div><div></div>Motivación</div> <div><div></div>Planteamiento de un estudio de caso de gestión directiva</div> <div><div></div>Revisión del caso según las dimensiones del liderazgo pedagógico.</div> <div><div></div>Lección aprendida y compromisos para la mejora del liderazgo pedagógico en la unidad educativa.</div>				
Hechos/ Conceptos	<div><div></div>El relacionamiento institucional</div> <div><div></div>Experiencias exitosas del relacionamiento institucional.</div> <div><div></div>Estrategias para desarrollar el relacionamiento institucional.</div>				
Metodología	Planteamiento de un caso o situación problemática que permitan activar las formas de dirigir la unidad educativa, desde el relacionamiento institucional, consensos en la diversidad de pensamientos y compromisos de mejora del liderazgo pedagógico.				
Recursos	Proyectos multimedia, papelotes, plumones, borrador, hoja impresa del caso y pizarra.				
Técnica instrumento e indicador de evaluación	<div><div></div>Técnica para asumir la puesta en común, las lecciones aprendidas y compromisos de cambio hacia un liderazgo pedagógico</div> <div><div></div>Lista de cotejo para la mejora de la participación de los directivos desde el relacionamiento institucional.</div>				

### Aplicación de la sesión 2: Nos relacionamos de manera colaborativa

#### 1° Inicio de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

##### Planteamiento del caso

Juan Carlos es un directivo que fomenta los espacios para poder dialogar los problemas de la unidad educativa con sus directivos y el equipo docente. Sin embargo, considera que es insuficiente solo convocando y que necesita una nueva forma de relacionamiento interpersonal en cada reunión y fuera de ella. Cree que hay un exceso en el uso de las tecnologías que está volviendo impersonal las

relaciones, aunque no duda del todo el potencial de las mismas, cree que lo mejor es apostar a encuentros a modo de jornadas pedagógicas, donde los docentes se puedan conocer mejor. Sin embargo, no todos piensan así. Hay un grupo de profesores que expresan no tener tiempo para juntarse en dichas jornadas pedagógicas y menos para dar a conocer sus cosas personales y familiares. Hasta el momento no se han podido reunir en número y las veces que hubiese querido Juan Carlos.

Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué opinas de la propuesta de Juan Carlos?
- ¿Qué opinas de la facción de profesores que se opone a Juan Carlos?
- Si fueras director de una unidad educativa, ¿qué acciones realizarías para mejorar las relaciones interpersonales?
- ¿Qué harías para fortalecer el liderazgo pedagógico a partir de la mejora de las relaciones interpersonales?

## **2° Proceso de la sesión (Tiempo: 60 minutos)**

Manejo y discusión de la información en contraste con los resultados obtenidos en la resolución del caso

En equipos de trabajo, pongan en común lo encontrado en la solución individual del caso planteando y lleguen a consensos. Los mismos deben ser presentados en un sociodrama, en un cartel publicitario o en un discurso.

Para complementar y mejorar sus respuestas, utilizan la siguiente información:

## **Las relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales son las diversas maneras de interacción entre las personas. De la habilidad individual para llevar a cabo estas interrelaciones y convivir con los demás, respetando su forma de ser sin dejar de ser nosotros mismos, depende en gran medida la felicidad. Lo bueno es que todos nacemos con esta capacidad; sólo hay que desarrollarla.

Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.

Esta sección va dirigida tanto a padres como a educadores en general. En ella se puede encontrar información sencilla en torno a dieciséis preguntas básicas que, de manera espontánea, pueden asaltarle a un padre o una madre preocupado/a por las relaciones sociales de su hijo/a, a un profesor que pretende mejorar el clima social de su aula o a un monitor de un club de ocio que quiere favorecer las relaciones entre los participantes del mismo.

De acuerdo con Prieto, Illán y Arnáiz (1995), centrándose en el contexto educativo, las destrezas sociales incluyen conductas relacionadas con los siguientes aspectos, todos ellos fundamentales para el desarrollo interpersonal del individuo:

- las conductas interpersonales (aceptación de la autoridad, destrezas conversacionales, conductas cooperativas, etc.)
- las conductas relacionadas con el propio individuo (expresión de sentimientos, actitudes positivas hacia uno mismo, conducta ética, etc.)

- conductas relacionadas con la tarea (trabajo independiente, seguir instrucciones, completar tareas, etc.)
- a aceptación de los compañeros

### **La comunicación en las relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales consisten en la relación recíproca entre dos o más personas e involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de la persona.

En este sentido, gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas tiene como base la comunicación, especialmente la comunicación diaria con nuestros amigos o compañeros, hermanos, padres.

Por eso, cuando hablamos con alguien es importante recordar siempre que todos y cada uno de nosotros estamos en capacidad de impactar positiva o negativamente las vidas de aquellos con quienes entramos en contacto.

Entonces, antes de hablar, debemos primero pensar en lo que vamos a decir. Esto no quiere decir que no podamos expresar nuestros sentimientos de inconformidad con otras personas. Sin embargo, hay que reprochar o criticar la acción o los resultados y no la persona.

### **Destrezas en las relaciones interpersonales**

La psicóloga Laura Trinidad Olivero habla de algunas destrezas sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente,



escuchar atentamente, resolver conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica. Estas son:

- Destrezas Sociales
- Autoimagen positiva y confianza.
- Iniciación al contacto.
- Comunicación.
- Reconocimiento y evasión del peligro.
- Límites saludables.
- Apoyo.
- Destrezas de Comunicación
- Escuchar activamente.
- Apertura, conciencia.
- Respuesta reflexiva.
- Expresión.
- Entendimiento del lenguaje corporal.
- Claridad y honestidad.

- Destrezas de Autoconocimiento
- Autenticidad.
- Comunicación e integridad.
- Límites emocionales.
- Base en la realidad.
- Postergación de la gratificación.
- Distanciamiento.
- Destrezas de Límites
- Reconocimiento de valores comunes.
- Respetto y aceptación.
- Autenticidad.
- Sentido de identidad.
- Perdón.
- Encarar los propios miedos.

**Normas para mejorar las relaciones interpersonales**

- No obligues a los demás a que acepten todas tus ideas.
- Si trabajas en equipo, haz tu parte y no permitas que otros lo hagan por ti.
- Sé cortés y amistoso con todos.
- No te quejes de todo y por todo.
- Cumple con las promesas y con los compromisos.
- Acepta con responsabilidad tus errores y fracasos; no busques culpables.
- Ten presentes siempre: la honestidad, la sinceridad, el respeto, la afirmación, la compasión, la comprensión y la sabiduría.

### **3° Cierre de la sesión (Tiempo: 30 minutos)**

Para el cierre de la sesión, se espera que los participantes puedan evaluar, utilizando las siguientes preguntas:

- ¿En qué situaciones desarrollo las relaciones interpersonales?
- ¿En qué situaciones me desligo de las relaciones interpersonales?
- **Lecciones aprendidas:** Identifique al menos, 3 razones, para desarrollar las relaciones interpersonales en la unidad educativa.
- Pensando en la mejora de la próxima sesión:
  - ¿Qué actitudes debo mejorar para la próxima sesión?
  - ¿Qué debe mejorar el especialista del taller?
  -

### PLAN DE CLASE N° 3

Taller de trabajo colaborativo					
Datos informativos					
Sesión N°	Tiempo estimado	Número de la actividad	Número de periodos	Fecha de inicio	Fecha de finalización
3	60 min			03 de julio	03 de julio
Responsable	Módulo				
Lic. Ximena Mesías Salavarría	Generando nuevas ideas de manera colaborativa				
Propósito	Asumir cada nueva idea como un insumo del trabajo colaborativo del líder pedagógico.				
Planificación					
Objetivo de la actividad	<div><div></div>Caracterizar el aporte de nuevas ideas y su tratamiento.</div> <div><div></div>Intercambiar experiencias sobre la gestión de nuevas ideas con sus pares y colaboradores.</div> <div><div></div>Identificar las razones para compartir, evaluar, asumir nuevas ideas para ejercer el liderazgo pedagógico en su unidad educativa.</div>				
Procedimientos	<div><div></div>Motivación</div> <div><div></div>Planteamiento de un estudio de caso de gestión directiva</div> <div><div></div>Revisión del caso según las dimensiones del liderazgo pedagógico.</div> <div><div></div>Lección aprendida y compromisos para la mejora del liderazgo pedagógico en la unidad educativa.</div>				
Hechos/ Conceptos	<div><div></div>Diseño y comprensión de ideas</div> <div><div></div>Gestión de ideas para el aprendizaje permanente de la unidad educativa.</div> <div><div></div>Estrategias para desarrollar y gestionar nuevas ideas.</div>				
Metodología	Planteamiento de un caso o situación problemática que permitan activar las formas de dirigir la unidad educativa, desde la gestión de nuevas ideas, consensos en la diversidad de ideas y compromisos de mejora del liderazgo pedagógico.				
Recursos	Proyectos multimedia, papelotes, plumones, borrador, hoja impresa del caso y pizarra.				
Técnica instrumento e indicador de evaluación	<div><div></div>Técnica para asumir la puesta en común, las lecciones aprendidas y compromisos de cambio hacia un liderazgo pedagógico</div> <div><div></div>Lista de cotejo para la mejora de la participación de los directivos desde la gestión de nuevas ideas.</div>				

#### Aplicación de la sesión 3: Generando nuevas ideas de manera colaborativa.

#### 1° Inicio de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

##### Planteamiento del caso

Uno de los mayores retos para María Fernanda, actual directora de la unidad educativa Francisca mil ideas es: desarrollar nuevas ideas para mejorar las el trabajo colaborativo entre los docentes y como principal impacto desarrollar los aprendizajes en los estudiantes. Para esto convoca a un concurso denominado “Mejores prácticas pedagógicas, mejores aprendizajes”. Como resultado de dicha convocatoria, solo se inscribieron 10 de los 45 docentes de su unidad educativa. Situación que hizo reflexionar sobre la participación de los docentes en dicho

concurso y las dudas sobre cómo se involucran en la generación de nuevas ideas para mejorar las prácticas pedagógicas.

Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué opinas de la propuesta de María Fernanda?
- ¿Qué opinas sobre la poca participación de los docentes en el concurso?
- ¿qué acciones realizarías para mejorar la participación de los docentes en la generación de nuevas ideas?
- ¿Qué harías para fortalecer el liderazgo pedagógico a partir de la mejora de las nuevas ideas?

## **2º Proceso de la sesión (Tiempo: 60 minutos)**

Manejo y discusión de la información en contraste con los resultados obtenidos en la resolución del caso

En equipos de trabajo, pongan en común lo encontrado en la solución individual del caso planteando y lleguen a consensos. Los mismos deben ser presentados en un sociodrama, en un cartel publicitario o en un discurso.

Para complementar y mejorar sus respuestas, utilizan la siguiente información:

### **Generación de nuevas ideas en el trabajo colaborativo**

### **La ruta de las nuevas ideas en función a la creatividad**

Isaac Asimov, en un ensayo difundido recientemente, considera que para generar grandes ideas no hay que tenerle temor a la excentricidad ni a la informalidad. El autor dice que también es oportuno una cuota de soledad y cooperación.

Después de 55 años, el ensayo "¿Cómo las personas tienen nuevas ideas?" sobre la creatividad, de Isaac Asimov, padre de la ciencia ficción moderna, salió a la luz hace pocos días atrás. Pese a que las líneas que componen el escrito datan de hace medio siglo, sus recomendaciones siguen vigentes.

### **Enlazar ideas desconectadas**

Las ideas más destacadas surgen cuando las personas adquieren la capacidad de ver más allá de su propio ámbito. Asimov cita como ejemplo a los naturalistas Charles Darwin y Alfred Wallace. Ambos desarrollaron la teoría de la selección natural. Ellos viajaron a los mismos lugares, observaron extrañas especies de plantas y animales y la forma en que variaban de lugar en lugar, refiere diario La Tercera. Querían una explicación y fallaron hasta que leyeron el "Ensayo sobre el principio de población" de Thomas Malthus: "Entonces vieron cómo la noción de la sobrepoblación y el descarte encajaba con la doctrina de la evolución por selección natural, si se la aplicaba a las especies en general", anota Asimov.

### **Es preciso conocer el pasado**

Asimov. considera que es necesario hurgar en el pasado para imaginar siquiera lo que podría ocurrir de cara al futuro. El autor dice que es clave "estudiar las grandes ideas del pasado para saber cómo se generaron", puesto que ello es una manera de estimular el proceso creativo.

## **No tenerle miedo a la excentricidad**

Para el autor, aquellas organizaciones que busquen innovar deben tolerar la excentricidad, debido a que las grandes ideas suelen estar desligadas de lo convencional. Sus creadores, dice Asimov, deben albergar una gran seguridad en sí mismos, ya que deben estar "dispuestos a darles una bofetada a la razón, la autoridad y al sentido común".

## **Pensar en solitario**

Otro de los planteamientos del escritor hace referencia a la soledad, la cual puede ser indispensable para generar ideas. La "presencia de otras personas sólo puede inhibir ese trabajo, ya que los procesos creativos son embarazosos. Por cada nueva buena idea hay decenas de miles horribles, que, naturalmente, no vas a querer mostrar", dice el autor.

## **La cooperación también es oportuna**

Luego de pensar en solitario, es oportuno generar un repositorio de ideas en común, de acuerdo al ensayo de Asimov. Para el autor, las sesiones de 'brainstorming' solo serán provechosas, si cada persona logra ofrecer su punto de vista en particular. "En primer lugar debe haber un ambiente de relajación y permisividad. El mundo en general desaprueba ser creativo y serlo en público es particularmente malo. Incluso especular en público es preocupante. Por eso los individuos deben tener la sensación de que los demás no lo objetarán. Me parece que cada persona debe estar dispuesta a sonar tonta y escuchar a otras mientras hacen lo mismo".

## **No ponerle reparos a la informalidad**

En palabras del autor, "la jovialidad, el uso de los nombres de pila, las bromas y hasta un jugueteo relajado son esenciales, no en sí mismos sino porque alientan una

voluntad a involucrarse en la locura creativa. Por eso creo que reunirse con alguien en su casa o en un restaurante es más útil que hacerlo en una sala de reuniones".

### **No se le paga a la gente por tener buenas ideas**

"Las grandes ideas de todos los tiempos vinieron de gente a la que no se estaba pagando por tenerlas, sino que se les estaba pagando por ser profesores, secretarios de una oficina de patentes, funcionarios o ni siquiera se les estaba pagando. Las grandes ideas surgen como asuntos secundarios", dice Isaac Asimov. "Sentirse culpable porque no se merece el salario ya que no se ha tenido una gran idea es la mejor manera de asegurarse de que ninguna buena idea aparecerá en el futuro".

### **3° Cierre de la sesión (Tiempo: 30 minutos)**

Para el cierre de la sesión, se espera que los participantes puedan evaluar, utilizando las siguientes preguntas:

- ¿En qué situaciones desarrollo nuevas ideas?
- ¿En qué situaciones estoy ajeno a la generación de nuevas ideas?
- **Lecciones aprendidas:** Identifique al menos, 3 razones, para desarrollar nuevas ideas en la mejora de la práctica directiva en la unidad educativa.
- Pensando en la mejora de la próxima sesión:
  - ¿Qué actitudes debo mejorar para la próxima sesión?
  - ¿Qué debe mejorar el especialista del taller?



## PLAN DE CLASE N° 4

Taller de trabajo colaborativo					
Datos informativos					
Sesión N°	Tiempo estimado	Número de la actividad	Número de periodos	Fecha de inicio	Fecha de finalización
4	60 min			05 de julio	05 de julio
Responsable	Módulo				
Lic. Ximena Mesías Salavarría	Consolidando los valores de manera colaborativa				
Propósito	Consolidar los valores institucionales como parte del trabajo colaborativo del líder pedagógico.				
Planificación					
Objetivo de la actividad	<ul style="list-style-type: none"><li>— Caracterizar los valores institucionales en el proceso de identidad institucional.</li><li>— Intercambiar experiencias sobre la gestión de los valores institucionales con sus pares y colaboradores.</li><li>— Identificar las razones para asumir valores institucionales para ejercer el liderazgo pedagógico en su unidad educativa.</li></ul>				
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"><li>— Motivación</li><li>— Planteamiento de un estudio de caso de gestión directiva</li><li>— Revisión del caso según las dimensiones del liderazgo pedagógico.</li><li>— Lección aprendida y compromisos para la mejora del liderazgo pedagógico en la unidad educativa.</li></ul>				
Hechos/ Conceptos	<ul style="list-style-type: none"><li>— Los valores institucionales y los valores del trabajo colaborativo</li><li>— Gestión de los valores en el trabajo colaborativo.</li><li>— Estrategias para impulsar el desarrollo de valores en el trabajo colaborativo.</li></ul>				
Metodología	Planteamiento de un caso o situación problemática que permitan activar las formas de dirigir la unidad educativa, desde la gestión de valores en el trabajo colaborativo, consensos en la diversidad de ideas y compromisos de mejora del liderazgo pedagógico.				
Recursos	Proyectos multimedia, papelotes, plumones, borrador, hoja impresa del caso y pizarra.				
Técnica instrumento e indicador de evaluación	<ul style="list-style-type: none"><li>— Técnica para asumir la puesta en común, las lecciones aprendidas y compromisos de cambio hacia un liderazgo pedagógico</li><li>— Lista de cotejo para la mejora de la participación de los directivos desde la gestión de valores en el trabajo colaborativo.</li></ul>				

**Aplicación de la sesión 4:** Consolidando los valores de manera colaborativa.

### 1° Inicio de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

Planteamiento del caso

Uno de los principales retos de Rosa de los Valores es como en la Identidad institucional se proponen los valores y aún más como consolidarlo en la práctica de la unidad educativa. Para esto reúne a los docentes más influyentes y así proponer un Plan de consolidación de los valores. La tarea no es fácil, ya que cuenta con una plana de docente bastante joven y con poca experiencia en este tipo de proyectos. Sin embargo, confía en que la madurez pedagógica y la innovación de los docentes nuevos.

Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué opinas de la propuesta de Rosa de los Valores?
- Si formarás parte del equipo convocado ¿Qué acciones propones para desarrollar los valores en la unidad educativa?
- Si se presentaran obstáculos en el desarrollo de valores en la unidad educativa ¿Cómo los superarías?
- ¿Cuál consideras que es el valor más importante que se debe desarrollar en la unidad educativa? Fundamenta tus respuestas.

## **2° Proceso de la sesión (Tiempo: 60 minutos)**

Manejo y discusión de la información en contraste con los resultados obtenidos en la resolución del caso

En equipos de trabajo, pongan en común lo encontrado en la solución individual del caso planteando y lleguen a consensos. Los mismos deben ser presentados en un sociodrama, en un cartel publicitario o en un discurso.

Para complementar y mejorar sus respuestas, utilizan la siguiente información:

### **Consolidación de los valores institucionales**

Todos nosotros, independientemente de la distancia cognoscitiva que tengamos respecto a cuestiones administrativas, hemos leído, visto o escuchado acerca de la visión, misión y valores de una determinada institución. Por ejemplo: cuando

entramos a las oficinas de una empresa o de una universidad casi siempre nos encontramos con estos elementos, particularmente porque suelen estar a la vista de todos, como invitándonos a conocerlos.

La mayoría de nosotros quizá hayamos leído, visto o escuchado hasta el final estos contenidos con el propósito de saber de qué tratan, de entender mejor su significado. Una conclusión posible después de habernos dado por enterados \_si nos tomamos el tiempo suficiente para reflexionarlo\_ es que la visión, misión y valores de una institución tienen que ver con su filosofía, pero también con su forma de planear lo que tendrá que hacer en un periodo de tiempo determinado, para que sus acciones a corto, mediano y largo plazo puedan augurarle un mejor futuro.

Se trata de evitar entonces que sigan habiendo dudas acerca del significado de tales elementos, por lo que será necesario precisar su significado. Para ello: en primer lugar, se hará mención del proceso de planeación; en segundo lugar, se definirá qué son la visión, misión y valores institucionales; y en tercer lugar, se retomará el tema de la planeación, para vincularlo con la importancia de considerar, en todo momento como punto de partida, los elementos que integran la planeación normativa.

La planeación institucional, de acuerdo al primer punto mencionado en el párrafo precedente, es un proceso que va de lo general a lo particular dentro de cualquier organización. Aunque la planeación está conformada por distintas fases, en el presente artículo se prestará especial atención a la primera de ellas, es decir, a la planeación normativa, debido a que está es la que está integrada por la visión, la misión y los valores de una institución (Ruiz & Aceves, 2009), elementos que a continuación se describirán conceptualmente.

**La visión.** Según Ruiz (2000), se trata de un enunciado que representa el estado ideal de una institución, que nunca será alcanzado, pero que al representar una

imagen del éxito para ésta, se constituirá en su guía de lo que siempre intentará lograr. Un aspecto clave del proceso para definirla es que éste sea participativo, por lo que su enunciación deberá involucrar, de manera convincente, a todos los grupos de interés, reflejando tanto el propósito y las competencias que la organización tenga para lograrlo, como las características que la distingan de otras parecidas (Ruiz & Aceves, 2009).

**La misión.** Este elemento ayuda a la institución a lograr su visión y se expresa a través de una declaración pública que orienta a los beneficiarios y grupos de interés sobre lo qué hace y el para qué existe, además de informales sobre cómo se posicionará a sí misma para satisfacer las necesidades de sus beneficiarios (Ruiz, 2000). Se caracteriza, entre otros aspectos, por estar basada en una norma de excelencia, englobar los objetivos de la institución en forma mensurable y diferenciar a ésta de otras instituciones similares. Su ausencia equivaldría a operar sin rumbo definido, haciendo que sus grupos de interés y unidades organizacionales busquen por su cuenta sus propios fines.

**Los valores.** Son una *guía de conducta deseada* que servirá para realizar la visión y la misión institucionales (Ruiz, 2000). Al expresar las creencias de las personas que laboran en la institución acerca de lo que es correcto o no, los valores representan pautas a seguir en las relaciones dentro y fuera de la misma, vinculándose por tal motivo con la misión, por lo que se debe buscar, entre otras cosas, que los valores sean compartidos por los miembros del grupo, que sean claros y estén jerarquizados.

En el ámbito educativo, al igual que en otras organizaciones, no basta con involucrar en el proceso de planeación a un comité encabezado por un director como figura orgánica, ya que considerar al profesorado y al resto del personal es fundamental, debido a que su inclusión propicia el reconocimiento del valor de la experiencia y conocimientos de éstos sobre la dinámica institucional, generando un mayor compromiso de su parte con la visión, misión y valores universitarios

(Sevilla, Galaz & Arcos, 2008); en tales términos, resulta indudable que aspectos como el convencimiento, la participación del líder y hasta el involucramiento de algunas decisiones políticas son trascendentales para quienes participen en semejante proceso, porque la planeación implica un compromiso estricto entre quienes participen con el cumplimiento de lo que se establezca a corto, mediano y largo plazo.

Para todo lo anterior, el aspecto ético es insoslayable, pero éste implica actuar de acuerdo a ciertos principios éticos (y no solamente hablar de ellos o conocerlos). Tales principios deben permear a la institución y contribuir a la reproducción de una cultura organizacional, que a veces conducirá a buenos resultados (y a veces no), por lo que será un aspecto que deberá cultivarse y cuidarse siempre, para intentar maximizarlo.

### **3° Cierre de la sesión (Tiempo: 30 minutos)**

Para el cierre de la sesión, se espera que los participantes puedan evaluar, utilizando las siguientes preguntas:

- ¿En qué situaciones desarrollas los valores institucionales en tu unidad educativa?
- ¿En qué situaciones te sientes ajeno al desarrollo de los valores institucionales en tu unidad educativa?
- **Lecciones aprendidas:** Identifique al menos, 3 razones, para desarrollar los valores institucionales en la mejora de la práctica directiva en la unidad educativa.
- Pensando en la mejora de la próxima sesión:
  - ¿Qué actitudes debo mejorar para la próxima sesión?
  - ¿Qué debe mejorar el especialista del taller?

## PLAN DE CLASE N° 5

Taller de trabajo colaborativo					
Datos informativos					
Sesión N°	Tiempo estimado	Número de la actividad	Número de periodos	Fecha de inicio	Fecha de finalización
5	120 min			05 de julio	05 de julio
Responsable	Módulo				
Lic. Ximena Mesías Salavarría	Somos equipo, dependemos el uno del otro				
Propósito	Consolidar la unidad en el equipo directivo como parte del trabajo colaborativo del líder pedagógico.				
Planificación					
Objetivo de la actividad	<ul style="list-style-type: none"><li>— Caracterizar los tipos de equipos en el proceso de identidad institucional.</li><li>— Intercambiar experiencias sobre la gestión de equipos colaborativos institucionales con sus pares y colaboradores.</li><li>— Identificar las razones para asumir el equipo colaborativo como estrategia para ejercer el liderazgo pedagógico en su unidad educativa.</li></ul>				
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"><li>— Motivación</li><li>— Planteamiento de un estudio de caso de gestión directiva</li><li>— Revisión del caso según las dimensiones del liderazgo pedagógico.</li><li>— Lección aprendida y compromisos para la mejora del liderazgo pedagógico en la unidad educativa.</li></ul>				
Hechos/ Conceptos	<ul style="list-style-type: none"><li>— Características del equipo de alto rendimiento</li><li>— Gestión de equipos de alto rendimiento.</li><li>— Estrategias para impulsar equipos de alto rendimiento.</li></ul>				
Metodología	Planteamiento de un caso o situación problemática que permitan activar las formas de dirigir la unidad educativa, desde la gestión del equipo en el trabajo colaborativo, consensos en la diversidad de ideas y compromisos de mejora del liderazgo pedagógico.				
Recursos	Proyectos multimedia, papelotes, plumones, borrador, hoja impresa del caso y pizarra.				
Técnica instrumento e indicador de evaluación	<ul style="list-style-type: none"><li>— Técnica para asumir la puesta en común, las lecciones aprendidas y compromisos de cambio hacia un liderazgo pedagógico</li><li>— Lista de cotejo para la mejora de la participación de los directivos desde la gestión del equipo colaborativo en el trabajo colaborativo.</li></ul>				

**Aplicación de la sesión 5:** Somos equipo, dependemos uno del otro.

### 1° Inicio de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

Planteamiento del caso

Pedro de la unidad, es elegido para ser director de la unidad educativa Rosental. En la primera reunión que tiene con los demás directivos y los docentes, se da cuenta que al menos hay 4 facciones con sus líderes bien definidos. Cada uno de estos grupos tiene buenas intenciones, pero aún no son capaces de ponerse de acuerdo, por ejemplo, en qué tipos de capacitaciones se necesita para mejorar las prácticas pedagógicas y por lo tanto no se puede considerar un presupuesto para tal fin. Así

como este tema hay otros que, de estar de acuerdo, se podrían canalizar no solo medios económicos y financieros sino de gozar de la confianza de la comunidad educativa, entre los padres de familia y las instituciones como las de salud y el municipio.

Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué opinas de situación que encuentra Pedro de la Unidad?
- Si formarás parte de una de las facciones de docentes que se indican en el caso ¿Qué acciones para lograr ponerse de acuerdo?
- Si se presentaran obstáculos en la forma de ponerse de acuerdo ¿Cómo los superarías?
- ¿Cuál consideras que es el principal motivo para trabajar en equipo? Fundamenta tus respuestas.

## **2° Proceso de la sesión (Tiempo: 60 minutos)**

Manejo y discusión de la información en contraste con los resultados obtenidos en la resolución del caso

En equipos de trabajo, pongan en común lo encontrado en la solución individual del caso planteando y lleguen a consensos. Los mismos deben ser presentados en un sociodrama, en un cartel publicitario o en un discurso.

Para complementar y mejorar sus respuestas, utilizan la siguiente información:

## **Estrategias para desarrollar el trabajo colaborativo**

En el momento de diseñar una actividad de trabajo cooperativo, es importante tener en cuenta cinco aspectos que ayudarán a que la actividad funcione bien.

Esos cinco aspectos (que habitualmente llamamos los cinco ingredientes del aprendizaje cooperativo) son: 1. Interdependencia positiva 2. Exigibilidad individual 3. Interacción cara a cara 4. Habilidades interpersonales y de trabajo en grupo 5. Reflexión del grupo

Veamos a continuación cada uno de estos ingredientes

### **Interdependencia positiva y exigibilidad individual**

Una tarea de grupo tiene interdependencia positiva cuando todos los miembros del grupo son necesarios para que la tarea pueda realizarse con éxito. En otras palabras, no es posible que uno de los miembros del grupo (o un subgrupo) realice la tarea por su cuenta, al margen del resto del grupo. Una tarea tiene exigibilidad individual cuando cada uno de los miembros del grupo debe rendir cuentas no sólo de su parte del trabajo sino también del trabajo realizado por el resto del grupo. En otras palabras, no es posible que un miembro del grupo se centre exclusivamente en realizar su parte, desentendiéndose completamente del trabajo que realizan los demás miembros del grupo. La interdependencia positiva y la exigibilidad individual son los dos ingredientes más importantes en el diseño de actividades de aprendizaje cooperativo. Veamos ahora un ejemplo que ayudará a clarificar estos conceptos. Un profesor asigna una tarea a realizar en grupos de tres. La tarea consiste en la construcción de una aplicación informática que requerirá a los alumnos el aprendizaje de varios conceptos nuevos (algoritmos de ordenación, manejo de ficheros, etc.). Se ha establecido una fecha para la entrega del código de la aplicación. Una semana más tarde de esa entrega, cada grupo deberá realizar para el resto de la clase una breve presentación oral sobre el trabajo realizado.



## **Interacción cara a cara**

Si bien hoy en día las herramientas telemáticas permiten a los miembros de un grupo interactuar en la distancia, el trabajo del grupo mejora, y es más agradecido, cuando el grupo interactúa físicamente, cara a cara, con una cierta periodicidad. Es más, algunas habilidades importantes en el trabajo en grupo (por ejemplo, emitir gestos de apoyo a las propuestas de los demás) sólo pueden ponerse en práctica cuando el grupo interactúa cara a cara. En el momento de diseñar una tarea en grupo es importante tomar las medidas necesarias para que la interacción cara a cara sea posible, lo cual no siempre es fácil si tenemos en cuenta las agendas tan apretadas que suelen tener nuestros alumnos. Es muy conveniente, por ejemplo, utilizar algunas de las horas de clase para que los grupos puedan reunirse e interactuar. Esto permite al profesor observar su funcionamiento, e intervenir en caso de que sea requerido. Esta estrategia puede obligar al profesor a eliminar algunas sesiones de clase expositiva (substituyéndolas por sesiones de trabajo en grupo), y preparar algún material de autoaprendizaje para que los alumnos trabajen en casa de forma individual el material que hubiese sido tratado en las clases expositivas que han sido eliminadas. Por otra parte, en el momento de formar los grupos, además de otros criterios importantes como la heterogeneidad de los componentes, debe verificarse que los miembros del grupo tienen franjas comunes de tiempo libre que podrán usar para reunirse cuando sea necesario. En caso de que alguno de los grupos no tenga esas franjas de tiempo libre común, puede ser conveniente hacer algún cambio de grupo.

## **Habilidades interpersonales y de trabajo en grupo**

Trabajar en grupo de forma eficaz no es fácil. Todos los días tenemos nuevos ejemplos de grupos (o individuos) que son incapaces de llegar a un acuerdo, de formular críticas constructivas, o de aceptarlas sin sentirse ofendidos. No podemos esperar que nuestros alumnos lleven a cabo las tareas encargadas resolviendo por su cuenta los conflictos y dificultades que vayan encontrando en

cuanto a su relación como grupo. El profesor debe estar preparado para ayudarles a enfrentarse a esas situaciones. Es más, un conflicto de grupo debe verse como una oportunidad de desarrollar unas habilidades (las llamadas habilidades interpersonales y de trabajo en grupo) que pueden ser más importantes en la vida profesional que otras muchas habilidades y conocimientos a las que prestamos más atención como profesores. Resulta muy conveniente ofrecer a los alumnos algunos consejos sobre trabajo en grupo, al inicio del curso (por ejemplo, en la primera sesión de trabajo en grupo, inmediatamente después de constituir los grupos). Algunos temas que pueden abordarse en esa sesión de consejos son:

- Mecanismos para la toma de decisiones en caso de discrepancias
- Formas de establecer reglas de funcionamiento como grupo
- Formas de ofrecer crítica constructiva
- Estrategias para producir ideas creativas para resolver un problema
- Cómo establecer objetivos, repartir trabajo y establecer fechas de entrega
- Cómo redactar el acta de una reunión

Existen muchos tipos de materiales de fácil acceso (por ejemplo, páginas web) que contienen gran cantidad de material sobre estos temas, de mucha utilidad para preparar unos buenos consejos. En todo caso, debe tenerse bien presente que la efectividad de una sesión de consejos al inicio de curso, cuando los grupos todavía no han tenido conflictos en su funcionamiento, puede tener una eficacia limitada. Es, por tanto, muy importante que el profesor esté muy pendiente de la dinámica de cada uno de los grupos (observando las ausencias, caras de reprobación o malestar durante las discusiones del grupo, etc.), de forma que pueda intervenir, en ocasión de un conflicto, recordando al grupo los consejos que pueden aplicarse, en función de la naturaleza del conflicto.

Finalmente, hay que decir que el escenario ideal para el desarrollo de estas habilidades interpersonales y de trabajo en grupo es el de un conjunto de asignaturas que utilizan aprendizaje cooperativo y que se coordinan fuertemente en cuanto al desarrollo de estas habilidades. Así por ejemplo, en una de las

asignaturas los alumnos aprenden a participar eficazmente en una sesión de brainstorming dirigida por el profesor, y en la asignatura siguiente son los propios alumnos los que deciden cuándo necesitan una sesión de brainstorming, y la organizan y dirigen ellos mismos.

### **Reflexión sobre el trabajo realizado**

Para facilitar el desarrollo de las habilidades interpersonales y de trabajo en equipo los grupos deben someterse de vez en cuando a actividades de reflexión, en las que puedan identificarse aspectos positivos y aspectos a mejorar en cuanto al funcionamiento del grupo. Algunas de estas actividades de reflexión deben ser programadas por el profesor, aunque idealmente los grupos deben aprender a identificar cuándo deben sentarse a reflexionar y cómo organizar ese momento de reflexión. También para este tema existen innumerables ejemplos de cuestionarios y materiales que facilitan el proceso de reflexión y ayudan a explicitar la naturaleza de las dificultades del grupo. Es especialmente importante, por ejemplo, pedir a los grupos que rellenen un cuestionario de funcionamiento cuando lleven dos o tres semanas trabajando juntos.

Ese cuestionario debe permitir identificar las primeras dificultades, que normalmente son motivadas por alumnos que no están dispuestos a dedicar el tiempo requerido, o no disponen de ese tiempo, o simplemente no existe esa coincidencia de tiempo libre para la interacción cara a cara. Esta intervención a las dos o tres semanas puede permitir realizar algunos ajustes en la composición de los grupos, e identificar aquellos alumnos que habrá que apartar de la dinámica de grupos (y para los que habrá que pensar un plan alternativo). En otros momentos a lo largo del curso será conveniente programar nuevos momentos para la reflexión, que permitan identificar un segundo tipo de conflictos que sólo se ponen de manifiesto cuando el grupo lleva un tiempo trabajando juntos (diferencias de criterios o de formas de trabajar, personalidades incompatibles,

dificultades para establecer con claridad los objetivos y los calendarios, etc.). Finalmente, también es conveniente organizar una última reunión de reflexión al final de curso, en la que cada grupo, a la vista del resultado final de su trabajo, tenga unos minutos para celebrar el éxito, y para identificar los aspectos que deberían mejorar si tuviesen que volver a trabajar juntos.

### **3° Cierre de la sesión (Tiempo: 30 minutos)**

Para el cierre de la sesión, se espera que los participantes puedan evaluar, utilizando las siguientes preguntas:

- ¿En qué situaciones desarrollas el trabajo colaborativo en tu unidad educativa?
- ¿En qué situaciones te sientes ajeno al desarrollo del trabajo colaborativo en tu unidad educativa?
- **Lecciones aprendidas:** Identifique al menos, 3 razones, para desarrollar la reflexión sobre el trabajo realizado en la mejora de la práctica directiva en la unidad educativa.
- Pensando en la mejora de la próxima sesión:
  - ¿Qué actitudes debo mejorar para la próxima sesión?
  - ¿Qué debe mejorar el especialista del taller.

## PLAN DE CLASE N° 6

Taller de trabajo colaborativo					
Datos informativos					
Sesión N°	Tiempo estimado	Número de la actividad	Número de periodos	Fecha de inicio	Fecha de finalización
6	120 min			10 de julio	10 de julio
Responsable	Módulo				
Lic. Ximena Mesías Salavarría	Integrando el conocimiento al equipo				
Propósito	Consolidar el aprendizaje permanente como parte del trabajo colaborativo del líder pedagógico.				
Planificación					
Objetivo de la actividad	<div><div></div>Caracterizar el aprendizaje permanente en el proceso generación de conocimiento.</div> <div><div></div>Intercambiar experiencias sobre el aprendizaje permanente con sus pares y colaboradores.</div> <div><div></div>Identificar las razones para asumir el aprendizaje permanente como una actitud que se espera para ejercer el liderazgo pedagógico en su unidad educativa.</div>				
Procedimientos	<div><div></div>Motivación</div> <div><div></div>Planteamiento de un estudio de caso de gestión directiva</div> <div><div></div>Revisión del caso según las dimensiones del liderazgo pedagógico.</div> <div><div></div>Lección aprendida y compromisos para la mejora del liderazgo pedagógico en la unidad educativa.</div>				
Hechos/Conceptos	<div><div></div>El aprender permanentemente</div> <div><div></div>Gestión del aprendizaje permanente.</div> <div><div></div>Estrategias para impulsar el aprendizaje permanente en el trabajo colaborativo.</div>				
Metodología	Planteamiento de un caso o situación problemática que permitan activar las formas de dirigir la unidad educativa, desde la gestión del aprendizaje permanente en el trabajo colaborativo, consensos en la diversidad de ideas y compromisos de mejora del liderazgo pedagógico.				
Recursos	Proyectos multimedia, papelotes, plumones, borrador, hoja impresa del caso y pizarra.				
Técnica instrumento e indicador de evaluación	<div><div></div>Técnica para asumir la puesta en común, las lecciones aprendidas y compromisos de cambio hacia un liderazgo pedagógico</div> <div><div></div>Lista de cotejo para la mejora de la participación de los directivos desde la gestión del aprendizaje permanente en el trabajo colaborativo.</div>				

**Aplicación de la sesión 6:** Integrando el conocimiento en el trabajo colaborativo.

### 1° Inicio de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

Planteamiento del caso

Beatriz del conocimiento, es una directora joven que ha desarrollado 2 maestrías y un doctorado. Cree que la mejor forma de crecer profesionalmente es estudiar mucho y aplicar lo estudiado a los diferentes problemas de la unidad educativa. No tiene experiencia en el trabajo colaborativo, y aunque tiene buenas intenciones, no ha podido integrar todo lo aprendido en el aula académica para desarrollar conocimiento a partir de la colaboración de todos los integrantes de la unidad

educativa. Se propone entonces desarrollar conocimiento a partir del aporte de todos los agentes educativos.

Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué opinas de situación que se plantea Beatriz del conocimiento?
- Si fueras convocado por Beatriz ¿Qué acciones propones para desarrollar conocimiento de forma colaborativa?
- Si se presentaran obstáculos en la colaboración para desarrollar conocimiento ¿Cómo los superarías?
- ¿Cuál consideras que es el principal motivo para desarrollar conocimiento de manera colaborativa? Fundamenta tus respuestas.

## **2° Proceso de la sesión (Tiempo: 60 minutos)**

Manejo y discusión de la información en contraste con los resultados obtenidos en la resolución del caso

En equipos de trabajo, pongan en común lo encontrado en la solución individual del caso planteando y lleguen a consensos. Los mismos deben ser presentados en un sociodrama, en un cartel publicitario o en un discurso.

Para complementar y mejorar sus respuestas, utilizan la siguiente información:

## **Integrando conocimiento al equipo colaborativo**

### **Redes de conocimiento en las instituciones escolares**

Las redes de conocimiento con apoyo telemático en las instituciones escolares son contextos de aprendizaje con el necesario equipo y conexión informáticos en las que hay que considerar, como mínimo, la participación del alumnado y del profesorado, dentro de un marco de actividad configurada a través de métodos de aprendizaje. Los sistemas educativos están siendo requeridos para preparar al alumnado para su futura participación en la sociedad de la información, en la cual el conocimiento va a constituir el recurso básico para el desarrollo personal, social y económico, y donde la expertía estará cada vez más distribuida en redes de conocimiento.

Las instituciones escolares tienen que encontrar los métodos pedagógicos más adecuados para dar respuesta a estos nuevos desafíos. En este contexto, las redes de conocimiento apoyadas telemáticamente pueden desempeñar un importante rol en las instituciones educativas como instrumentos para reestructurar los procesos de enseñanza-aprendizaje en orden a una mejor preparación del alumnado.

Es urgente diseñar investigaciones encaminadas a buscar respuesta a esos desafíos y explorar sus implicaciones. Hasta la fecha se ha investigado con escasa profundidad el potencial de las redes de conocimiento en el aprendizaje. En efecto, gran parte de los trabajos publicados sobre el uso de Internet consisten en descripciones generales sobre actividades realizadas en algunos centros educativos, mientras que escasean los datos relativos cuestiones críticas relativas a cómo esas actividades, llevadas a cabo con el concurso de Internet, contribuyen a que el alumnado y el profesorado realicen mejor su trabajo y a si las mismas están cambiando las prácticas pedagógicas y potenciando el enfoque cognitivo del aprendizaje.

En todo caso, los resultados obtenidos hasta el momento no son concluyentes. Los resultados de un meta-análisis realizado por Lehtinen (1999) sobre el impacto de las tecnologías de la información y de la comunicación en el ámbito escolar, basado en cientos de estudios internacionales, ha puesto de manifiesto que tienen efectos positivos en el aprendizaje. Aunque los resultados de algunos de estos estudios han sido presentados con cierta ambigüedad por sus propios autores, el meta-análisis ha

concluido que la utilización de las tecnologías de la información y de la comunicación en el ámbito escolar desarrolla las capacidades para utilizar estas tecnologías en la adquisición de conocimiento, incrementa la motivación del alumnado, cambia la estructura de las actividades del aula y proporciona mayor control al alumnado sobre su propio aprendizaje.

Para Windschitl (1998), la mayor parte de las capacidades que desarrolla la World Wide Web son simples extensiones de las capacidades que desarrolla el “software” existente, por lo que ha insistido en que se investigue específicamente su uso pedagógico en entornos de aprendizaje variados. Khan (1997) utiliza la denominación WBI (Instrucción Basada en la Web) definiéndola como "un enfoque innovador para proporcionar instrucción a una audiencia remota, utilizando la Web como medio" (p. 5). Esta definición de Khan se sitúa en la línea del concepto de aprendizaje a distancia. Salovaara y Järvelä (2001) han detectado que la mayor parte de las investigaciones y aplicaciones que han sido realizadas con apoyo tecnológico en los niveles escolares inferiores han sido desarrolladas exclusivamente en situaciones de aula convencional.

En cuanto a los proyectos que participan en el proyecto Netd@ys Europe, se observa que utilizan los servicios básicos de Internet (WWW, e-mail) en el contexto del aula o entre aulas de escuelas diferentes para apoyar tecnológicamente el aprendizaje de distintas materias. Haughey y Andersson (1998) consideran que “el aprendizaje en red tiene lugar cuando los alumnos y sus profesores utilizan ordenadores para intercambiar información y acceder a recursos como parte del esfuerzo para aprender” (p. 3).

Consideran que las tres vías principales en las que el aprendizaje en red está siendo utilizado son: correo electrónico para conversaciones privadas e intercambios educativos, conferencia a través de ordenador dirigida a un grupo y utilización de Internet como un recurso de aprendizaje. Lakkala y otros han evaluado un proyecto innovador de aprendizaje realizado en una escuela secundaria con alumnos y



profesores que voluntariamente decidieron seguirlo, a través de colaboración virtual en un entorno basado en el aprendizaje en la Web. El objetivo del proyecto innovador era la construcción colaborativa del conocimiento entre alumnos y profesores. La tarea de los estudiantes consistió en llevar a cabo una pesquisa interdisciplinaria dentro de un fenómeno cultural. Durante el proyecto los alumnos trabajaron principalmente en casa y asumieron mucha responsabilidad sobre su propio trabajo y respecto a la consecución de los resultados del curso.

No cabe duda de que se necesita desarrollar modelos para aplicaciones prácticas de aprendizaje virtual apoyado por la tecnología en contextos reales escolares. Comunidades en red para la construcción del conocimiento escolar y el aprendizaje colaborativo Constituye un ambicioso objetivo del profesorado el introducir a su alumnado en las prácticas para la construcción colaborativa del conocimiento utilizando las posibilidades que ofrecen las redes telemáticas.

Se trata de estimular al alumnado para que trabaje cooperativamente planteando cuestiones, generando sus propias teorías intuitivas y buscando información científica explicativa. Haughey y Andersson (1998) han proporcionado algunas sugerencias relativas a cómo y cuándo se potencia el aprendizaje en red, de forma que consideran que el aprendizaje en red es apropiado cuando:

- Los aprendices están reunidos en un mismo lugar, pero están trabajando en los proyectos individuales que mejor se ajustan a sus necesidades y posibilidades.
- Sirve para apoyar el trabajo del aula basado en la recogida de datos o implicado en debates u otras actividades de aprendizaje con otros grupos, estén éstos situados en el mismo edificio escolar o en cualquier otro lugar del planeta
- Los participantes en la actividad de aprendizaje no pueden estar reunidos en un aula porque están geográficamente dispersos o tienen diferentes horarios y, a pesar de ello, son susceptibles de beneficiarse de aprender colaborativamente.

- Los aprendices entran y salen del curso que están realizando en tiempos diferentes o completan un curso en un periodo mayor o menor de tiempo

### **El efecto de la cultura escolar convencional**

Una importante dimensión es el efecto de la cultura escolar convencional en el aprendizaje colaborativo basado en redes telemáticas. Cabe sintetizar en tres las variables afectadas por el cambio del marco de la cultural convencional de la actividad escolar, la cual se caracteriza por:

- La estructura socio-espacial del trabajo escolar (aislamiento del profesor, aulas separadas en compartimentos estancos, olvido del entorno escolar)
- La estructura temporal (parcelación del tiempo escolar en rígidos horarios, compartimentos de tiempos escolares dedicados a la evaluación periódica del alumnado, etc.)
- La estructura motivacional y ética (la utilización de las calificaciones escolares como principal instrumento de motivación).

### **3º Cierre de la sesión (Tiempo: 30 minutos)**

Para el cierre de la sesión, se espera que los participantes puedan evaluar, utilizando las siguientes preguntas:

- ¿En qué situaciones desarrollas conocimiento tu unidad educativa?
- ¿En qué situaciones te sientes ajeno al desarrollo de conocimiento en tu unidad educativa?
- **Lecciones aprendidas:** Identifique al menos, 3 razones, para desarrollar conocimiento en tu unidad educativa a partir del aprendizaje colaborativo en la mejora de la práctica directiva en la unidad educativa.
- Pensando en la mejora de la próxima sesión:
  - ¿Qué actitudes debo mejorar para la próxima sesión?

## PLAN DE CLASE N° 8

Taller de trabajo colaborativo					
Datos informativos					
Sesión N°	Tiempo estimado	Número de la actividad	Número de periodos	Fecha de inicio	Fecha de finalización
7	120 min			10 de julio	10 de julio
Responsable	Módulo				
Lic. Ximena Mesías Salavarría	Ventaja competitiva				
Propósito	Asumir la ventaja competitiva como parte del trabajo colaborativo del líder pedagógico.				
Planificación					
Objetivo de la actividad	<div><div></div>Caracterizar la ventaja competitiva en el proceso liderazgo e innovación institucional.</div> <div><div></div>Intercambiar experiencias sobre la ventaja competitiva con sus pares y colaboradores.</div> <div><div></div>Identificar las razones de la ventaja competitiva como parte del proceso de retención de matrícula y obtención de confianza social del liderazgo pedagógico en su unidad educativa.</div>				
Procedimientos	<div><div></div>Motivación</div> <div><div></div>Planteamiento de un estudio de caso de gestión directiva</div> <div><div></div>Revisión del caso según las dimensiones del liderazgo pedagógico.</div> <div><div></div>Lección aprendida y compromisos para la mejora del liderazgo pedagógico en la unidad educativa.</div>				
Hechos/Conceptos	<div><div></div>Ventaja competitiva</div> <div><div></div>Gestión de la ventaja competitiva.</div> <div><div></div>Estrategias para impulsar la ventaja competitiva en el trabajo colaborativo.</div>				
Metodología	Planteamiento de un caso o situación problemática que permitan activar las formas de dirigir la unidad educativa, desde la gestión de la ventaja competitiva en el trabajo colaborativo, consensos en la diversidad de ideas y compromisos de mejora del liderazgo pedagógico.				
Recursos	Proyectos multimedia, papelotes, plumones, borrador, hoja impresa del caso y pizarra.				
Técnica instrumento e indicador de evaluación	<div><div></div>Técnica para asumir la puesta en común, las lecciones aprendidas y compromisos de cambio hacia un liderazgo pedagógico</div> <div><div></div>Lista de cotejo para la mejora de la participación de los directivos desde la ventaja competitiva en el trabajo colaborativo.</div>				

### Aplicación de la sesión 7: Ventaja competitiva

#### 1° Inicio de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

##### Planteamiento del caso

Rocío de la Competitividad, directora de la unidad educativa Mejorando, se viene preguntando hace un buen tiempo, como aprovechar las potencialidades de los demás directivos y del equipo docente para obtener cierta ventaja y atraer el talento o simplemente la comunidad vea a la escuela con mejores ojos. Pone en marcha entonces una campaña para descubrir e impulsar a las personas que tienen capacidades y que hacen la diferencia a la hora de resolver problemas o innovar.

Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué opinas de situación que plantea Rocío de la competitividad?
- Si fueras convocado por Rocío de la competitividad ¿Qué acciones propones para hacer la diferencia en tu unidad educativa?
- Si se presentaran obstáculos en la colaboración para crear ventaja competitiva ¿Cómo los superarías?
- ¿Cuál consideras que es el principal motivo para desarrollar la ventaja competitiva en tu unidad educativa? Fundamenta tus respuestas.

## **2º Proceso de la sesión (Tiempo: 60 minutos)**

Manejo y discusión de la información en contraste con los resultados obtenidos en la resolución del caso

En equipos de trabajo, pongan en común lo encontrado en la solución individual del caso planteando y lleguen a consensos. Los mismos deben ser presentados en un sociodrama, en un cartel publicitario o en un discurso.

Para complementar y mejorar sus respuestas, utilizan la siguiente información:

### **Creando ventaja competitiva**

Las instituciones educativas deben elegir ventajas competitivas sostenibles para sobrevivir en un mercado con muchos competidores. Por ejemplo diseñar una estrategia basada en recursos humanos, es decir, en los docentes y alumnos, dará los elementos necesarios para lograr un posicionamiento competitivo en el mercado educativo.

La mayoría de las instituciones educativas desconoce cuál es su ventaja competitiva, cuál es esa característica que lo diferencia de los demás y a la que su "cliente" le da un gran valor. Ofrecer una educación de calidad es un compromiso de toda institución educativa, no solo con sus estudiantes sino también con la sociedad. Pero la mayoría, caen en esta redundancia con avisos publicitarios que intentan definir claramente que son "la mejor oferta educativa para su hijo".

No solo basta con descubrir para qué se es bueno, sino en qué se es mejor...

Dentro de la educación existen muchas formas de destacarse del resto, por ejemplo se puede ofrecer un tercer idioma, firmar alianzas estratégicas con universidades de prestigio, desarrollo de las TIC's aplicadas a la educación, entre otros. Para definir la ventaja competitiva, será muy importante conocer con mayor profundidad el mercado educativo y los cambios que va sufriendo.

La ventaja competitiva contesta a la pregunta: ¿Qué hacemos mejor?, que no es lo mismo ser los mejores, sino ser mejores que nuestra competencia.

Para determinar una ventaja competitiva hay que tener en cuenta ciertos aspectos:

1º) Puede tomar varios años establecer la ventaja competitiva, no se puede determinar en una o dos horas de reunión, puede tomar varios años en definir cuál es la característica que nos hace sobresalir; esto no debe ser frustrante al contrario servirá para ir conociendo y fortaleciendo cual es la mejor ventaja competitiva que tenemos e ir desarrollándola poco a poco, quizás la ventaja competitiva en un año puede cambiar y ser otra al año siguiente; lo importante es que se sigan teniendo conversaciones para conocer y definir exactamente qué es lo que se hace mejor.

2º) Hay que ser mejor que la competencia, no ser los mejores del mundo, ni del país, hay que ser realistas tenemos que ser mejor que la competencia, es decir

debemos de estudiar a nuestra competencia y analizar que es lo que ellos hacen mejor y después tratar de ser diferentes y mejor.

3º) Preguntarnos: ¿Por qué los padres de familia ("clientes") nos escogen?, ¿Por qué matriculan a sus hijos en la institución educativa?, ¿Por qué quieren que a sus hijos se les enseñe en esta institución educativa? Esto nos va a permitir descubrir en que sobresalimos además del por qué, quizás porque somos "exclusivos" en algo o por la "atención" o educación que se brinda, o también podría ser por algún "agregado" que se da ("post venta"). El personal que trabaja con nosotros es el "motor" de nuestra institución educativa y ellos tienen una percepción directa de cual sería nuestra ventaja competitiva, por lo que sería conveniente aplicar una encuesta a ellos al respecto, además que también a los padres de familia.

La ventaja competitiva es uno de los aspectos más importantes de una institución educativa, así que una vez que organicemos los datos obtenidos de las encuestas, hay que socializarlos para descubrir cuál es nuestra ventaja competitiva y así poder incluirlos en nuestra visión, misión y objetivos; porque una vez que descubrimos en qué sobresalimos y en qué somos mejores, tenemos que maximizar y optimizar esa ventaja en el quehacer diario.

### **En Conclusión:**

No solo basta con descubrir en qué se es mejor, sino convertirse en "el experto" del tema...

La ventaja competitiva debe:

- Formar parte de la identidad corporativa, es decir que debe ser aprehendida y reflejada por todos los miembros y en todas las acciones de la institución educativa.
- Estar en constante evolución, y para ello será imprescindible que los directivos "inviertan" anualmente en el desarrollo de esta ventaja.

- Ser conocida y valorada por los padres de familia y alumnos.
- Ser reconocida por los organismos generadores de opinión (sociedad civil, medios de comunicación, municipio, APAFA's, etc.)
- Adaptarse a los cambios del "mercado", sin perder su enfoque.

"Una ventaja competitiva lo ubicará en la posición de liderazgo que usted elija dentro de su ámbito de acción, siempre y cuando tome las riendas de su evolución"

### **3° Cierre de la sesión (Tiempo: 30 minutos)**

Para el cierre de la sesión, se espera que los participantes puedan evaluar, utilizando las siguientes preguntas:

- ¿En qué situaciones desarrollas ventaja competitiva tu unidad educativa?
- ¿En qué situaciones te sientes ajeno al desarrollo de la ventaja competitiva en tu unidad educativa?
- **Lecciones aprendidas:** Identifique al menos, 3 razones, para desarrollar la ventaja competitiva en tu unidad educativa a partir del aprendizaje colaborativo en la mejora de la práctica directiva en la unidad educativa.
- Pensando en la mejora de la próxima sesión:
  - ¿Qué actitudes debo mejorar para la próxima sesión?
  - ¿Qué debe mejorar el especialista del taller?

## PLAN DE CLASE N° 8

Taller de trabajo colaborativo					
Datos informativos					
Sesión N°	Tiempo estimado	Número de la actividad	Número de periodos	Fecha de inicio	Fecha de finalización
8	120 min			10 de julio	12 de julio
Responsable	Módulo				
Lic. Ximena Mesías Salavarría	Nos evaluamos de manera colaborativa				
Propósito	Valorar la evaluación colaborativa como parte del trabajo colaborativo del líder pedagógico.				
Planificación					
Objetivo de la actividad	<div><div></div><div>Caracterizar la evaluación colaborativa en el proceso liderazgo e innovación institucional.</div></div> <div><div></div><div>Intercambiar experiencias sobre la evaluación de manera colaborativa con sus pares y colaboradores.</div></div> <div><div></div><div>Identificar las razones de la evaluación colaborativa como parte del desarrollo del liderazgo pedagógico en su unidad educativa.</div></div>				
Procedimientos	<div><div></div><div>Motivación</div></div> <div><div></div><div>Planteamiento de un estudio de caso de gestión directiva</div></div> <div><div></div><div>Revisión del caso según las dimensiones del liderazgo pedagógico.</div></div> <div><div></div><div>Lección aprendida y compromisos para la mejora del liderazgo pedagógico en la unidad educativa.</div></div>				
Hechos/ Conceptos	<div><div></div><div>La evaluación colaborativa</div></div> <div><div></div><div>Gestión de la evaluación colaborativa.</div></div> <div><div></div><div>Estrategias para impulsar la evaluación colaborativa en el trabajo colaborativo.</div></div>				
Metodología	Planteamiento de un caso o situación problemática que permitan activar las formas de dirigir la unidad educativa, desde la gestión de la ventaja competitiva en el trabajo colaborativo, consensos en la diversidad de ideas y compromisos de mejora del liderazgo pedagógico.				
Recursos	Proyectos multimedia, papelotes, plumones, borrador, hoja impresa del caso y pizarra.				
Técnica instrumento e indicador de evaluación	<div><div></div><div>Técnica para asumir la puesta en común, las lecciones aprendidas y compromisos de cambio hacia un liderazgo pedagógico</div></div> <div><div></div><div>Lista de cotejo para la mejora de la participación de los directivos desde la evaluación colaborativa en el trabajo colaborativo.</div></div>				

### Aplicación de la sesión 8: La evaluación en equipos colaborativos

#### 1° Inicio de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

##### Planteamiento del caso

Marita de la Evaluación, es una directora muy preocupado en los procesos de evaluación genuina y cree que la mejor manera de hacer es en equipos colaborativos. Sin embargo, los otros directivos y el equipo docente no están muy seguros de los resultados que se esperan obtener sean los mejores y más adecuados. Por lo tanto, Marita de la Evaluación tiene que convencer a todos sobre este tipo de evaluación.



Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué opinas de situación que plantea Marita de la Evaluación?
- Si fueras convocado por Marita de la Evaluación ¿Qué acciones propones para desarrollar la evaluación en equipos colaborativos?
- Si se presentaran obstáculos en la en las acciones que planteas ¿Cómo los superarías dichos obstáculos?
- ¿Cuál consideras que es el principal motivo para desarrollar la evaluación en equipos colaborativos? Fundamenta tus respuestas.

## **2º Proceso de la sesión (Tiempo: 60 minutos)**

Manejo y discusión de la información en contraste con los resultados obtenidos en la resolución del caso.

En equipos de trabajo, pongan en común lo encontrado en la solución individual del caso planteando y lleguen a consensos. Los mismos deben ser presentados en un sociodrama, en un cartel publicitario o en un discurso.

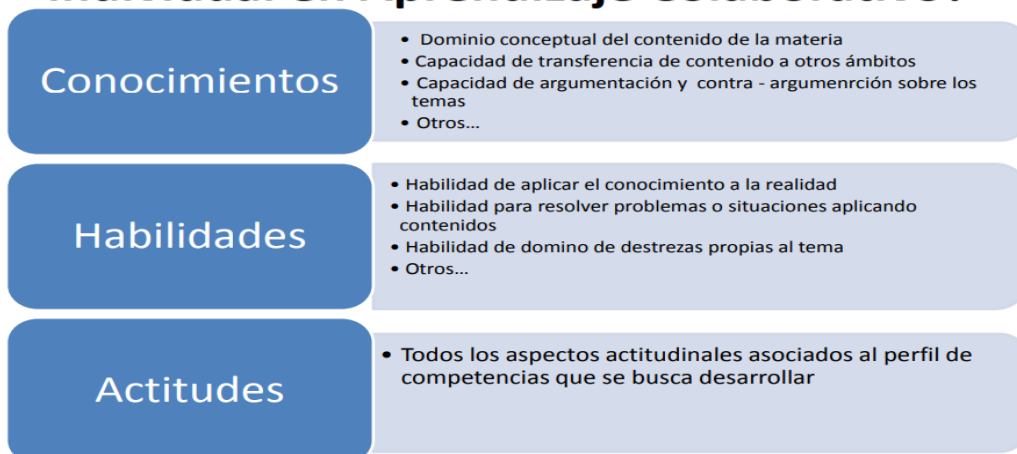
Para complementar y mejorar sus respuestas, utilizan la siguiente información:

# Aprendizaje colaborativo

- La responsabilidad del trabajo recae en los estudiantes, quienes son responsables de:



## ¿Qué se puede evaluar del desempeño individual en Aprendizaje Colaborativo?



### **3° Cierre de la sesión (Tiempo: 30 minutos)**

Para el cierre de la sesión, se espera que los participantes puedan evaluar, utilizando las siguientes preguntas:

- ¿En qué situaciones desarrollarías la evaluación en equipos colaborativos en tu unidad educativa?
- ¿En qué situaciones crees que no se puede aplicar la evaluación en equipos colaborativos en tu unidad educativa?
- **Lecciones aprendidas:** Identifique al menos, 3 razones, para desarrollar la evaluación en equipos colaborativos en tu unidad educativa a partir del aprendizaje colaborativo en la mejora de la práctica directiva en la unidad educativa.
- Pensando en la mejora del taller de trabajo colaborativo:
  - ¿Qué se puede mejorar en cuanto las técnicas y estrategias usadas?
  - ¿Hay algún tema que se puede incorporar al taller de trabajo colaborativo?
- **Estrategias metodológicas**
  - Planteamiento de estudios de caso
  - Problematicación de la gestión directiva.
  - Lluvia de ideas
  - Árbol de problemas y soluciones
  - Trabajo colaborativo
- **Evaluación**
  1. **Evaluación inicial:** se identifica el nivel de liderazgo pedagógico de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago, usando para este fin el pretest (Cuestionario de Liderazgo pedagógico)

2. **Evaluación de proceso:** se utilizará como instrumento, la lista de cotejo para evaluar el taller de trabajo colaborativo, con el fin de considerar cambios oportunos en la mejora de la aplicación de las sesiones.
3. **Evaluación final:** se identificará el nivel liderazgo pedagógico de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago, usando para este fin el postest (Cuestionario de Liderazgo pedagógico),

– **Referencias**

Baquero, R. (1996). Vigotsky y el Aprendizaje Escolar. Buenos Aires: Aiqué.

Coll, C. (1991). Aprendizaje Escolar y Construcción del conocimiento. Buenos Aires: Paidós.

León del Barco, B. (2006). Elementos mediadores en la eficacia del aprendizaje cooperativo: entrenamiento previo en habilidades sociales y dinámica de grupos. Anales de Psicología, vol. 22, nº1, 105-112.

Rogoff, B. (1993a). Aprendices del Pensamiento. El Desarrollo Cognitivo en el Contexto Social. Barcelona: Paidós.

**ANEXO N° 4: FOTOS APLICANDO EL PLAN DE CLASE A LOS DOCENTES DE  
LA UNIDAD EDUCATIVA FEDERICO INTRIAGO**







## ANEXO N° 05: CONSTANCIA



### UNIDAD EDUCATIVA

### “QUINTILIANO SÁNCHEZ RENDÓN”

Teléfono: 052950433 – 0991785866

Email: cegbquintilianosr@hotmail.com

Dirección: Calle Medardo Espinoza entre 9 de Octubre y Simón Parra.

## CONSTANCIA

Que , La maestra **LCDA. MESIAS SALA VARRIA LOURDES XIMENA**,  
Aplico En La Prueba Piloto Del Proyecto De Investigación Titulado: **TALLER  
DE TRABAJO COLABORATIVO EN EL LIDERAZGO EN UNA UNIDAD  
EDUCATIVA LOS RIOS 2018**, dicha prueba se las realizo a los 12 días del  
mes Mayo y el 13 de Mayo 2018.

La presente certificación otorgo para que el interesado haga uso que estime  
conveniente.

Buena Fe, Mayo 24 del 2018

X DRA. AZUCENA ALCIVAR-MENDOZA. M  
RECTORA



## ANEXO N° 6: SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN



Ministerio  
de Educación

UNIDAD EDUCATIVA FEDERICO INTRIAGO

RECINTO FEDERICO INTRIAGO - VALENCIA - LOS RIOS



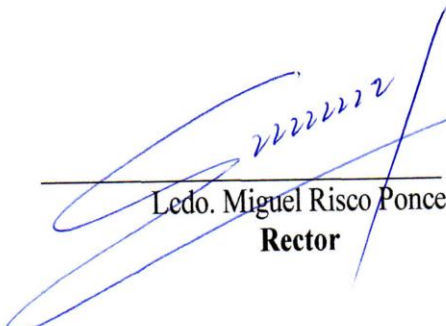
Los Ríos, 24 de Mayo del 2018

### AUTORIZACIÓN

Autorizo a la **LCDA.MESIAS SALAVARRIA LOURDES XIMENA**, con CI 120627362-3 para elaborar su trabajo de Investigación titulado: **"TALLER DE TRABAJO COLABORATIVO EN EL LIDERAZGO EN UNA UNIDAD EDUCATIVA LOS RIOS 2018"** Dicho proyecto se realizó en las instalaciones de la Institución, en el periodo lectivo 2018.

Se expide la presente solicitud de la interesada, para fines convenientes.

Atentamente

  
\_\_\_\_\_  
Ledo. Miguel Risco Ponce  
Rector





## ANEXO N° 7: MATRIZ DE CONSISTENCIAS / OPERALIZACIÓN

**TÍTULO:** Taller de trabajo colaborativo en el liderazgo pedagógico en una unidad educativa Los Ríos, 2018.

**AUTOR(A):** Lic. Mesías Salavarría Lourdes Ximena.

**ASESOR:** Dr. Ronald Henry Medina Gonzales.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DISEÑO
¿De qué manera influye el taller del trabajo colaborativo en la gestión del liderazgo pedagógico de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos-2018?	Determinar en qué medida el taller de trabajo colaborativo mejora significativamente la gestión del liderazgo pedagógico de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.	<p>Hi: La aplicación del taller de trabajo colaborativo mejora significativamente el liderazgo pedagógico de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018</p> <p>H0: La aplicación del taller de trabajo colaborativo no mejora significativamente la gestión del liderazgo pedagógico de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018</p>	<b>VD: Liderazgo pedagógico</b>	Conjunto de factores como el establecimiento de la dirección, el desarrollo de sus colaboradores, el rediseño de la organización y el desarrollo de Programas de enseñanza aprendizaje que permiten en su interacción desarrollar el liderazgo pedagógico.	<p>Según la finalidad. Investigación aplicada.</p> <p>Según su carácter. Investigación experimental.</p> <p>Según su naturaleza. Investigación cuantitativa.</p>
<p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>P.E.1 ¿En qué medida el taller de trabajo colaborativo mejora la gestión del establecimiento de la</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Identificar el nivel del liderazgo pedagógico de los docentes de la</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>He1: La aplicación del taller del trabajo colaborativo mejora significativamente la gestión del establecimiento de la</p>			

dirección de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018?	Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.	dirección de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.			Según el alcance temporal.
P.E.2 ¿En qué medida el taller de trabajo colaborativo mejora la gestión del desarrollo de sus colaboradores de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018?	Determinar en qué medida el taller de trabajo colaborativo mejora la gestión del desarrollo de sus colaboradores de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.	H01: La aplicación del taller del trabajo colaborativo no mejora significativamente la gestión del establecimiento de la dirección de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.			Investigación transversal.
P.E.3 ¿En qué medida el taller de trabajo colaborativo mejora la gestión del rediseño de la organización de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018?	Determinar en qué medida el taller de trabajo colaborativo mejora la gestión del rediseño de la organización de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.	He2: La aplicación del taller del trabajo colaborativo mejora significativamente la gestión del desarrollo de sus colaboradores de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.	<b>VI: Taller de Trabajo colaborativo.</b>	Conjunto de sesiones que tienen como intención, mejorar el trabajo colaborativo en los docentes para lograr la mejora del liderazgo pedagógico. Su estructura se define, considerando: planeación, organización, dirección, coordinación y evaluación.	Según la orientación que asume.
P.E.4 ¿En qué medida el taller de trabajo colaborativo mejora la gestión del rediseño de la organización de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018?	Determinar en qué medida el taller de trabajo colaborativo mejora la gestión del rediseño de la organización de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.	H02: La aplicación del taller del trabajo colaborativo no mejora significativamente la gestión del desarrollo de sus colaboradores de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.			Investigación orientada a la comprobación.
P.E.4 ¿En qué medida el taller de trabajo colaborativo mejora la gestión del rediseño de la organización de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018?	Determinar en qué medida el taller de trabajo colaborativo mejora la gestión del rediseño de la organización de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.	He3: La aplicación del taller del trabajo colaborativo mejora significativamente la gestión del rediseño de la organización de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.			

de programas de enseñanza aprendizaje de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018?	Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018. Identificar el nivel de liderazgo pedagógico de los docentes en la Unidad Educativa Federico Intriago, después de aplicar el taller de trabajo colaborativo.	H03: La aplicación del taller del trabajo colaborativo no mejora significativamente la gestión del rediseño de la organización de los docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018  H4: La aplicación del taller del trabajo colaborativo mejora significativamente la gestión de programas de enseñanza aprendizaje de los docentes de Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.  H4: La aplicación del taller del trabajo colaborativo mejora significativamente la gestión de programas de enseñanza aprendizaje de los docentes de Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia, Los Ríos, 2018.			
--	--	--	--	--	--

## ANEXO N° 08: ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 25-01-2020 Página : 1 de 1
---	---	---

Yo, Ronald Henry Medina Gonzales docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Piura, revisor de la tesis titulada " Taller de Trabajo Colaborativo en el Liderazgo Pedagógico en la Unidad Educativa Federico Intrigo - Valencia- Los Rios - 2018." de la estudiante Lourdes Ximena Mesias Salavarría, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 21 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Piura, 25 de enero del 2020.



Firma

Dr. Ronald Henry Medina Gonzales

DNI: 44310568

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

## ANEXO N° 09: PANTALLAZO DE SOFTWARE TURNITIN

### TALLER DE TRABAJO COLABORATIVO EN EL LIDERAZGO PEDAGOGICOS

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

21%	6%	1%	21%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	15%
2	Submitted to Universidad Catolica de Trujillo Trabajo del estudiante	2%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	1%
5	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1%
7	docplayer.es Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to International Baccalaureate Ministry of Education of Ecuador Trabajo del estudiante	<1%

## ANEXO N° 10: AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 11-04-2019 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, **MESÍAS SALAVARRIA LOURDES XIMENA** identificado con DNI N° **120627362-3** egresada del **PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN** de la Universidad César Vallejo, autorizo ( X ), No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "**TALLER DE TRABAJO COLABORATIVO EN EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LA UNIDAD EDUCATIVA FEDERICO INTRIAGO LOS RIOS-2019**."; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



DNI: N° 1206273623

FECHA: PIURA, 11 de abril del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

**ANEXO N° 11: VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
LA UNIDAD DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

MESIAS SALAVARRIA, LOURDES XIMENA

INFORME TITULADO:

"TALLER DE TRABAJO COLABORATIVO EN EL LIDERAZGO PEDAGOGICO EN LA UNIDAD EDUCATIVA  
FEDERICO INTRIAGO LOS RIOS-2019"

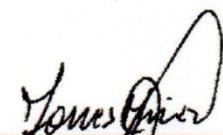
PARA OBTENER EL GRADO O TÍTULO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 11 DE ABRIL 2019

NOTA O MENCIÓN: *Aprobada por unanimidad*



  
\_\_\_\_\_  
MG. KARL FRIEDERICK TORRES MIREZ  
COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN Y GRADOS UPG  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO -PIURA